

**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE ZVOLENÉ  
SOUKROMOPRÁVNÍ KORPORACE POMOCÍ  
VYBRANÝCH METOD A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC SITUATION IN THE CHOOSEN PRIVATE CORPORATION  
USING THE SELECTED METHODS, PROPOSALS AND RECOMMENDATIONS FOR ITS  
IMPROVEMENT

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Bc. Dominika Granzerová

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

**BRNO 2018**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí  
Studentka: **Bc. Dominika Granzerová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**  
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Hodnocení ekonomické situace zvolené soukromoprávní korporace pomocí vybraných metod a návrhy na její zlepšení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

**Cíle, kterých má být dosaženo:**

Vhodně zvolenými metodami provést analýzu GEODRILL s.r.o. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifickým GEODRILL s.r.o. i oboru jeho činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

**Základní literární prameny:**

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

PORTER, M. E. Competitive Strategy. New York: Free Press. 1980.

RUČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck. 2006. ISBN 80-717-367-1.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012.

Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 1.3.2018

L. S.

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
ředitel děkan

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

## **Abstrakt**

Předmětem této diplomové práce je analýza podnikatelského subjektu Geodrill, s.r.o., který se zabývá poskytováním služeb v oblasti geologie. Vhodně zvolené analýzy hodnotí vnější a vnitřní prostředí podniku a jeho finanční situaci. Výsledkem práce je stanovení návrhů a doporučení ke zlepšení zjištěného stavu.

## **Abstract**

The subject of this diploma thesis is the analysis of the business entity Geodrill, s.r.o., which deals with the provision of services in the field of geology. Appropriately chosen analysis evaluates the external and internal environment of the business and its financial situation. The result of the thesis is the identification of suggestions and recommendations for improvement of the state.

## **Klíčová slova:**

analýza společnosti, PESTEL analýza, Porterův model, model 7S McKinsey, SWOT analýza, Kralickův Quick test, geologický průzkum, hydrogeologie, vrtné práce.

## **Key words:**

analysis of the company, PESTEL analysis, Porter's model, 7S McKinsey analysis, SWOT analysis, Kralickův Quick test, geological survey, hydrogeology, drilling.

### **Bibliografická citace práce**

GRANZEROVÁ, D. *Hodnocení ekonomické situace zvolené soukromoprávní korporace pomocí vybraných metod a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 113 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. 05. 2018

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní Ing. Heleně Hanušové, CSc. za cenné rady a připomínky při tvorbě této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu po celou dobu studia a zejména Marcelle Granzerové, konkrétně za korekturu psaného textu. Následně paní Ing. Markétě Hrubanové za poskytnutí potřebných informací, včetně interních dokumentů společnosti. V neposlední řadě patří poděkování také oponentovi mé diplomové práce Ing. Martinovi Pernicovi Ph.D.

# OBSAH

Obsah.....	8
Úvod .....	12
Cíl práce a metodika.....	13
1 Teoretická východiska.....	14
1.1 Základní pojmy.....	14
1.1.1 Podnikání a podnikatel .....	14
1.1.2 Podnik.....	15
1.1.3 Typologie podniků .....	15
1.1.4 Členění podniků dle EU .....	17
1.1.5 Společnost s ručením omezeným.....	17
1.1.6 Paretovo pravidlo .....	18
1.2 Strategické řízení .....	19
1.2.1 Poslání .....	22
1.2.2 Vize .....	23
1.2.3 Hodnoty .....	23
1.2.4 Cíle podniku.....	23
1.3 Analýza účetních výkazů .....	26
1.3.1 Rozvaha .....	27
1.3.2 Výkaz zisku a ztráty .....	27
1.4 Analýza vnějšího prostředí.....	28
1.4.1 PESTEL analýza .....	29
1.5 Porterův model konkurenčních sil.....	31
1.5.1 Vyjednávací síla dodavatelů .....	33
1.5.2 Vyjednávací síla odběratelů.....	34
1.5.3 Hrozba nově vstupujících konkurentů.....	34
1.5.4 Stávající konkurenti .....	35
1.5.5 Hrozba substitutů .....	35



1.6	Analýza vnitřního prostředí – metoda 7S .....	35
1.6.1	McKinseyho model 7S .....	36
1.7	Kralickův Quick test .....	38
1.8	SWOT analýza .....	40
2	Analýza současného stavu .....	43
2.1	Charakteristika analyzované společnosti .....	43
2.1.1	Základní údaje o společnosti .....	43
2.1.2	Představení společnosti .....	44
2.1.3	Certifikáty.....	45
2.1.4	Historie .....	45
2.1.5	Zatřídění podniku dle EU .....	46
2.1.6	Výrobní program.....	46
2.1.7	Organizační struktura .....	49
2.1.8	Hlavní trhy a zákazníci.....	50
2.2	Rozbor účetních výkazů.....	52
2.2.1	Analýza Rozvahy .....	52
2.2.2	Analýza výkazu zisku a ztráty .....	55
2.2.3	Shrnutí rozboru účetních výkazů společnosti .....	57
2.3	PESTEL analýza.....	57
2.3.1	Politické faktory.....	58
2.3.2	Ekonomické faktory .....	59
2.3.3	Sociální faktory.....	62
2.3.4	Technologické faktory.....	65
2.3.5	Ekologické faktory .....	66
2.3.6	Legislativní faktory .....	67
2.3.7	Závěry z PESTEL analýzy .....	69
2.4	Porterův model konkurenčních sil .....	70
2.4.1	Stávající konkurenti .....	70

2.4.2	Vstup nových konkurentů.....	73
2.4.3	Dodavatelé .....	74
2.4.4	Odběratelé.....	76
2.4.5	Substituty .....	77
2.4.6	Závěr z Porterova modelu .....	78
2.5	McKinseyho model 7S.....	78
2.5.1	Sdílené hodnoty (Shared value) .....	79
2.5.2	Styl (Style) .....	79
2.5.3	Strategie (Strategy).....	79
2.5.4	Struktura (Structure).....	80
2.5.5	Systémy (Systems) .....	83
2.5.6	Skupina (Staff) .....	84
2.5.7	Schopnosti (Skills) .....	85
2.5.8	Závěr 7S McKinseyho modelu .....	86
2.6	Kralickův Quick test .....	86
2.6.1	Závěr Kralickův Quicktest.....	90
2.7	SWOT analýza .....	90
2.7.1	Silné stránky .....	90
2.7.2	Slabé stránky.....	91
2.7.3	Příležitosti.....	91
2.7.4	Hrozby .....	91
2.7.5	Závěr ze SWOT analýzy .....	91
3	Vlastní návrhy řešení.....	94
3.1	Návrhy eliminující slabé stránky společnosti.....	94
3.2	Návrhy eliminující hrozby .....	98
	Závěr.....	100
	Seznam použitých zdrojů.....	102
	Seznam použitých obrázků .....	106

Seznam použitých tabulek .....	107
Seznam použitých grafů .....	108
Seznam použitých Příloh .....	109

## ÚVOD

V současnosti se nacházíme v poměrně příznivé ekonomické situaci nejen v rámci ČR, což se promítá i v rámci podnikatelského prostředí a všech subjektů, které se v něm nacházejí. Vybrala jsem si téma, které se zabývá hodnocením ekonomické situace zvolené soukromoprávní korporace pomocí vybraných metod a návrhy na její zlepšení. Téma jsem si zvolila, abych zjistila, jak se aktuálně v posledních letech daří i některému z českých podniků, a zároveň mohla uplatnit získaných poznatků nejen z mého studia na konkrétním praktickém příkladu, a to ve vybraném podniku.

V rámci mé diplomové práce se budu zabývat společností Geodrill s.r.o. a hodnocením jejího stavu. Na základě zjištěných poznatků poté budou stanoveny návrhy, které by měly analyzovanému podniku pomoci při dalším působení na trhu, a také v konkurenčním prostředí. Společnost Geodrill s.r.o., jak již název napovídá, se orientuje v geologickém oboru a zkoumá nejen vlastnosti půdy prostřednictvím inženýrsko-geologických a hydrogeologických průzkumů. Jedná se o malý podnik, který působí převážně v rámci území ČR a geologií se zabývá již více než 20 let. Vznikl jako rodinná firma a v současnosti provádí geologické průzkumy zeminy srovnatelné s úrovní mnohem významnějších geologických subjektů.

Geologické průzkumy jsou pro širokou veřejnost poměrně neznámým oborem, avšak jsou velmi důležité a potřebné i v běžném životě. Tato oblast je nejvíce spjatá s životním prostředím, a dále jsou tyto průzkumy potřebné i v několika dalších odvětvích. Jedná se zejména o stavební průmysl, kde je nutné geologické průzkumy provádět před samotnou výstavbou domů, budov, silnic, dálnic a všech ostatních staveb.

Diplomová práce se skládá ze 3 hlavních částí. V první části jsou vymezeny teoretická východiska, která jsou potřebná pro pochopení následující druhé a třetí části práce. V druhé části je provedena analýza současného stavu společnosti, která obsahuje charakteristiku společnosti a následně jsou provedeny potřebné analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Provedenými strategickými analýzami jsou PESTEL analýza, Porterův model konkurenčních sil, McKinseyho 7S model, Kralickův Quick test a na závěr jsou poznatky z výše uvedených analýz shrnuty ve SWOT analýze. Na základě zmíněných metod jsou v poslední části práce stanoveny návrhy, které by měly sloužit ke zlepšení zjištěnému stavu podniku.

## CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem této diplomové práce je vhodně zvolenými metodami (zejména PESTEL analýzy, Porterův model 5 konkurenčních sil, model 7S) provést analýzu zvolené korporace (soukromoprávní nebo veřejně právní). Na základě těchto výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifickým zvolené korporace i oboru její činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Mezi dílčí cíle, které umožňují dosažení hlavního cíle této práce, se řadí získání poznatků z teoretických východisek, které se v této práci zabývají základními pojmy v podnikatelském prostředí, strategickým řízením a konkrétními analýzami vnitřního a vnějšího prostředí, které na podnik působí. Následně bylo potřeba zjistit, co nejvíce informací týkající se charakteristiky podniku a jeho vnitřního fungování. Všechny tyto informace poté zpracovat v rámci vybraných analýz a vyvodit patřičné důsledky a možné návrhy ke zlepšení situace analyzovaného podniku.

V rámci analýzy současného stavu společnosti byly použity následující analýzy:

- PESTEL analýza – strategická analýza sloužící k průzkumu vnějšího prostředí společnosti na základě 6 hlavních a důležitých faktorů, které podnik ovlivňují.
- Porterův model 5 konkurenčních sil – průzkum oborového odvětví společnosti se zaměřením na dodavatele, odběratele, substituty, stávající a nové konkurenty.
- Model 7S – analýza vnitřního prostředí společnosti.
- Kralickův Quick test – hodnocení finanční situace společnosti.
- SWOT analýza – zohledňující zjištěné poznatky z výše uvedených analýz prostřednictvím silných a slabých stránek, a také příležitostí a hrozeb podniku.

Vybrané analýzy zhodnotí současný stav společnosti, které budou následně shrnuty v rámci SWOT analýzy. Na základě závěrů ze SWOT matice budou stanoveny návrhy, které by měly zlepšit aktuální stav společnosti

Informace pro veškeré analýzy budou získány z veřejně dostupných dat, ale také z interních zdrojů. Jedná se především o webové stránky společnosti, účetní výkazy, výroční zprávy, interní dokumenty a další interní informace získané v rámci konzultací s vedením podniku.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V první části diplomové práce budou zmíněna teoretická východiska, která jsou nutná a výchozí pro druhou polovinu práce, a to praktickou část.

## 1.1 Základní pojmy

### 1.1.1 Podnikání a podnikatel

**Podnikání** zahrnuje dnes spoustu činností, které jsou vykonávány v souvislosti s vlastněním nějakého podniku. Jedná se především o vykonávání „*samostatné, soustavné, udržitelné, dlouhodobé výdělečné činnosti na vlastní odpovědnost, usilující o zhodnocování vlastníky investovaného kapitálu k dosažení zisku a maximalizaci tržní hodnoty podniku konkurenceschopným uspokojováním potřeb zákazníků, zaměstnanců a dalších zájmových skupin*“ (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014, str. 10).

Dále podnikání může být chápáno různými způsoby, které jsou vysvětleny v následujících pojetí (Veber, Srpová, 2012):

- Ekonomické pojetí – podnikání je chápáno především jako výkon a zapojení ekonomických zdrojů a dalších aktivit, k navýšení jejich původní hodnoty.
- Psychologické pojetí – patří sem činnosti, které umožňují dosažení seberealizace, tzn. něčeho dosáhnout, něco získat, potřeba něco si vyzkoušet, ...
- Sociologické pojetí – podnikání chápe jako zajištění blahobytu pro všechny zainteresované skupiny, a tedy dosáhnout jejich uspokojení.
- Právnícké pojetí – toto pojetí přiřazuje pojmu podnikání význam soustavné činnosti provozující na vlastní odpovědnost podnikatelem na vlastní jméno.

Pojem podnikání je označován za jednání, které je charakteristické celou řadou typických rysů:

- ✓ novost,
- ✓ organizování,
- ✓ kreativitu,
- ✓ blahobyt
- ✓ přejímání rizika.

Pomocí těchto rysů je podnikání definováno jako proces, kde je vynaloženo úsilí a čas z důvodu uskutečňování a vytváření něčeho nového a hodnotného. S tímto procesem dále také souvisí přijetí určité míry finančního, psychického a společenského rizika, za účelem dosažení odměny a uspokojení jak finančního, tak osobního (Veber, Srpová, 2012).

**Podnikatel** je osoba vykonávající podnikatelskou činnost, která nese znaky a charakteristiky pojmu podnikání, a je vykonávána za účelem dosažení zisku. Tato osoba patří mezi důležité faktory hospodářského rozvoje. Úspěch podnikatele je závislý na vysoké kvalitaci, odbornosti, informovanosti a na systematickém cílevědomém úsilí. Musí mít specifické vlastnosti a osobnostní rysy, pokud chce být úspěšný a také rozpoznat podnikatelskou příležitost. Dále je neméně důležitá u této osoby schopnost řídit a být vůdčí osobností. Jedná se o osobu, která zhodnocuje svůj majetek a zároveň podstupuje možné riziko ztráty plynoucí z podnikatelské činnosti (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

### **1.1.2 Podnik**

Na podnik je možno nahlížet různými způsoby a výklady dle posuzovaných hledisek. První hledisko je ekonomické, kde je podnik považován za subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy, tzn. přeměnu zdrojů na požadované statky (Veber, Srpová, 2012).

Další hledisko je právní, které blíže popisuje obchodní zákoník, kde definuje podnik jako „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit“ (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, 2012, §5 odst. 1).

### **1.1.3 Typologie podniků**

Podniky můžeme rozdělit opět zase několika způsoby, a to podle hledisek jakými je na daný útvar nahlíženo (Vochozka, Mulač, 2012):

- 1. z hlediska rozsahu působnosti,**
- 2. z hlediska formy vlastnictví,**
- 3. podle výkonů,**

**4. podle velikosti (důležitý počet zaměstnanců a výše obratu),**

**5. podle právní formy.**

*Ad 1) z hlediska rozsahu působnosti* dělíme podniky na:

- Místní – jedná se o působení v rámci jedné obce.
- Regionální – působnost v rámci jednoho regionálního kraje.
- Republikové – v tomto typu je místem působnosti celý stát.
- Mezinárodní – jedná se o podniky vyvíjející činnosti ve více státech.
- Státní – majetek podniku je ve vlastnictví státu.

*Ad 2) z hlediska formy vlastnictví* rozlišujeme podniky:

- Soukromé – jedná se o vlastnění podniku a jeho majetku jedinou konkrétní soukromou osobou.
- Partnerské – majetek společnosti je vytvořen sdružením několika osob, které podnikají pod společným jménem.

*Ad 3) podle výkonů* můžeme mít společnosti:

- Vyrábějící statky – zde mohou být vyráběny statky těžební, zemědělské, energetické, zpracovatelské a další spotřební statky pro obyvatelstvo.
- Poskytující služby – jedná se především o nevýrobní podniky, které produkují služby jako např. výchova a vzdělávání, ubytování, přepravní služby, bankovní a finanční služby, zdravotnictví, kultura, atd... (Vochozka, Mulač, 2012).

*Ad 4) podle velikosti* především se porovnává počet zaměstnaných osob a výše ročního obratu dělíme podniky na:

- Drobné – zde je zaměstnáváno 1-9 zaměstnanců a obrat je do 20 mil. Kč.
- Malé – počet zaměstnanců nepřesahuje 100 osob a obrat je do 50 mil. Kč.
- Střední – počet zaměstnanců nepřesahuje 500 osob a obrat je do 100 mil. Kč.
- Velké – počet zaměstnanců je 501 a více a obrat přesahuje částku 100 mil. Kč (Veber, Srpová, 2012).

*Ad 5) podle právní formy*, které definuje Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích rozeznáváme podniky podle toho, kdo a jakým způsobem může podnikat:



**Fyzická osoba** – prostřednictvím této formy můžeme podnikat jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ), která podniká dle živnostenského zákona zapsána v obchodním rejstříku. A kde jsou její příjmy stanoveny zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v příslušném § 7.

**Právnícká osoba** – jedná se o vedení podniku prostřednictvím jednotlivých obchodních korporací, které jsou vymezeny v Zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích jako:

- Obchodní společnosti:
  - Akciová společnost – a.s.
  - Společnost s ručením omezeným – s.r.o.
  - Komanditní společnost – k.s.
  - Veřejná obchodní společnost – v.o.s.
- Družstva

#### **1.1.4 Členění podniků dle EU**

Rozdělení podniků podle norem EU je následující:

- Mikropodniky – podniky, které zaměstnávají méně než 10 zaměstnanců a jejichž roční obrat nepřesahuje 2 miliony EUR,
- Malé podniky – podniky, které zaměstnávají méně než 50 zaměstnanců a jejichž roční obrat nepřesahuje částku 10 milionů EUR,
- Střední podniky – podniky, které zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců a jejichž obrat je nižší než 50 milionů EUR,
- Velké podniky – v případě, že některý podnik dle výše uvedených parametrů nespadá ani do jedné zmíněné skupiny podniků stává se tak velkým podnikem (Fondy EU v ČR, 2009).

#### **1.1.5 Společnost s ručením omezeným**

Společnost s ručením omezeným patří mezi jednu z možných právních forem obchodních společností, pomocí kterých lze na území ČR podnikat, a vést podnik. V případě obchodních společností je totiž předpoklad toho, že jsou založeny výhradně za účelem podnikání. Tento typ společnosti patří mezi historicky nejmladší právní formu podnikání a společně s dalšími obchodními společnostmi je upravován především v Zákoně č.

90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Další informací je, že společnost může založit jeden anebo více společníků (Běhounek, 2014).

Založení společnosti probíhá ve dvou fázích. První je založení společnosti pomocí sepsání společenské smlouvy, která stanovuje určitá práva a povinnosti. A druhou fází je samotný vznik společnosti, ke kterému dojde v okamžiku zápisu do obchodního rejstříku (Josková a kol., 2015).

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích § 132 odst. 1 vymezuje společnost s ručením omezeným jako: *„společnost za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.“*

Společnost s ručením omezeným se řadí mezi kapitálové obchodní společnosti a v popředí zájmu je tak především vklad společníka, i když v některých případech se i společnosti tohoto typu přibližují osobním obchodním společnostem. I nadále je zachována povinnost vytváření základního kapitálu a jeho minimální výše je stanovena na symbolickou 1 Kč (Josková a kol., 2015).

### **1.1.6 Paretovo pravidlo**

Jedná se o pravidlo, které je známo v běžném životě. Uplatňuje se na mnoho situací v jakékoliv oblasti a vyjadřuje, že 20 % úsilí nám přináší 80 % výsledků. Člověk, který se touto teorií zabýval a vyzníval ji na přelomu 19. a 20. století, byl italský ekonom Vilfred Pareto (Sokolová, 2015).

Zjištěný poměr není vždy reálný a přesný, avšak i přesto se toto pravidlo velmi ujalo. V ekonomické oblasti bývá často přisuzován jako fakt, že z pravidla 20 % zákazníků tvoří 80 % obrátu firmy. Všeobecně je však vyjadřováno jako:

- 80 % vynakládaného času na úkoly tvoří jen 20 % výsledků
- a naopak 20 % vynakládaného času na úkoly nám potom přináší 80 % výsledků (Sokolová, 2015).

## 1.2 Strategické řízení

Obecně známo je, že konkurenční prostředí mezi podniky si klade stále vyšší nároky a vyžaduje kvalitní vedení a kompetentní řízení. Navíc stále měnící prostředí tuto myšlenku potvrzuje a vyžaduje tak kvalitní řízení společnosti. V této oblasti je patrný význam kladen na stanovení jasného směru a jasných vizí podniku. Důležité jsou proto kvalitně zpracované plány, kam se má společnost ubírat a znalosti strategického myšlení, které pomáhá zjistit budoucí potřeby podniku (Mallya, 2007).

V oblasti strategického managementu nebo-li řízení je často poukazováno na dva základní přístupy v této oblasti. První zastává názor, že strategické řízení není potřeba. Strategické řízení považuje za zbytečné z důvodu rychle se měnícího vnějšího okolí, kterému se musí firma neustále přizpůsobovat, a to směřuje k bezvýznamnosti dlouhodobých cílů. Hlavním, a také jedním z mála představitelů této teorie, je Henry Mintzberg. Naopak více zastánců (např. Michael Porter) má právě opačný přístup ke strategickému řízení. Zde je strategické řízení považováno za nutné a velmi důležité, pokud chce firma obstát v neustále se měnícím prostředí. Dlouhodobé strategické plánování považují za důležité, aby organizace věděla, kam má směřovat a postupně tak dosáhla očekávaných úspěchů (Sokolová, 2015).

Pro vytvoření úspěšné strategie jsou nutné dva základní kroky. Prvním krokem je stanovení a určení organizace jakou bychom chtěli mít prostřednictvím poslání, stanovení vize a hodnoty organizace. Druhým krokem je zhodnotit v jakém stavu se právě nacházíme, a to konkrétně provedením strategických analýz. Po provedení těchto dvou základních kroků teprve stanovujeme strategii umožňující zlepšení současné situace (Sokolová, 2015).

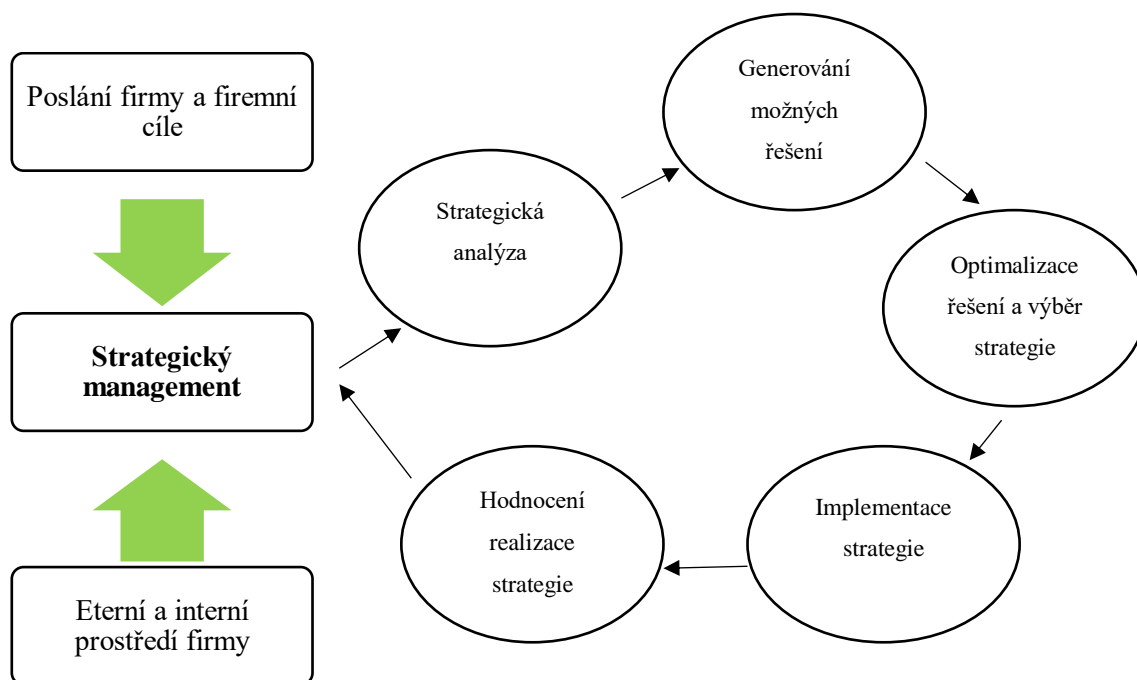
Prostřednictvím řízení podniku je většinou dosahováno stanovených cílů podniku a jde tedy o jakýsi plán, jak za určitou dobu dosáhnout požadovaného stavu. Předmětem řízení podniku jsou hlavně vstupy, jejich přeměna a výstupy. Při strategickém řízení tvoří důležitou součást management podniku, který zahrnuje tyto pojmy a činnosti (Grunwald, Holečková, 2007):

- plánování,
- organizování,

- zabezpečování lidských zdrojů,
- kontrolování.

Důležitou roli při strategickém řízení podniku tvoří samotný manažer či podnikatel firmy a je často považován za vůdce v procesu řízení organizace. Důležitost této pozice je především z důvodu, že tato osoba má příslušné vlastnosti a pravomoc realizovat strategickou změnu v podniku, která je často vyžadována při strategickém řízení, aby bylo dosaženo požadovaných strategických cílů a výsledků. Proces zavedení změny v podniku bývá často problematický, jelikož příchod změny téměř vždy vyvolá určitou míru odporu a nesouhlasu. Proto je role vrcholového managementu významná a je nutné, aby manažer využil své síly v této oblasti a případný nesouhlas některých zájmových skupin či zaměstnanců obrátil ve prospěch plnění strategických cílů, a přenesl na tyto zaměstnance své nadšení a elán k vykonání změny (Zuzák, 2011).

Strategické řízení je chápáno jako nejdůležitější a nejvýznamnější rozhodnutí v podniku, které provádí vrcholový management. Jde tedy o souhrnné manažerské rozhodnutí, které určuje směr a výkonnost podniku do budoucna. Nově zvolená strategie je úspěšná a závislá nejen na výskytu neustálých změn vnějšího prostředí, ale také na schopnostech samotné organizace a jejího vnitřního prostředí. Měla by tedy přizpůsobovat zdroje podniku častým změnám v prostředí, v němž organizace působí a také zákazníkům, trhům a ostatním zainteresovaným stranám, a především jejich očekávání (Grasseová a kol., 2010).



Obrázek 1: Strategické řízení jako nepřetržitý proces (Zdroj: Hanzelková a kol., 2017, vlastní zpracování)

Mnohé diskuze vyvolává také představa ideálního modelu strategického řízení firmy a doposud žádný ideální neexistuje. Co však jasné je, že by strategické řízení mělo být prováděno v určitých krocích, které na sebe navazují, aby byla strategie úspěšná. Je také popisováno jako nikdy nekončící proces, který se neustále opakuje pomocí následujících kroků, které nám vymezuje výše uvedený obrázek 1. Tento proces a systém strategického řízení v případě, že dobře funguje je považován za nejdůležitější, dokonce důležitější než samotné informace, které produkuje v podobě konkrétních strategií (Hanzelková a kol., 2017).

Pojem **strategie** dle Hanzelkové a kol. (2017, str. 7) vyjadřuje „základní představy o tom, jakou cestou budou vytyčené firemní cíle dosaženy.“ A jak již bylo zmíněno veškeré strategie a jejich záměry jsou vždy úzce propojeny s cíli firmy, které mají být naplněny.

Podle procesu vytváření strategie můžeme členit přístupy strategie do následujících deseti odlišných škol (Kerlinová, 2014):

- přístup „návrhářský“ (Design School) – s tímto přístupem je nejvíce spojována SWOT analýza,
- přístup „plánovací“ (Planning School) – jedná se o strategii ve formě systematického procesu,

- přístup „poziční“ (Positioning School) – považuje strategii za analytický proces a především jde o hledání pozice na trhu,
- přístup „podnikatelský“ (Entrepreneurial School) – představuje strategii jako vizi jedince,
- přístup „kognitivní“ (Cognitive School) – využívá poznatky kognitivní psychologie a vychází z podnikatelského přístupu,
- přístup „učení se“ (Learning School) – vytváření strategie je považováno za komplexní proces a je třeba, aby byla strategie vytvářena postupně podle toho jak se organizace vyvíjí a učí se,
- přístup „mocenský“ (Power School) – jedná se především o chápání strategie jako při vyjednávání v rámci organizace a jejího prostředí,
- přístup „organizační kultury“ (Cultural School) – jde o náhled na strategii jako kolektivní a kooperující výsledek procesu,
- přístup „zaměřený na prostředí“ (Environmental School) – při tvorbě strategie se inspiroje především z vnějšího prostředí podniku a strategie je tak výsledkem jakési reakce,
- přístup „konfigurace“ (Configuration School) – souvisí se strategickými změnami v podniku a strategii chápe jako výsledek, který je schopen reagovat pružně na změny.

### **1.2.1 Poslání**

Tento pojem dává organizaci nějaký smysl a tvoří tak společenský smysl existence firmy. Poslání je stanoveno jako obor činnosti prospěšné pro uspokojování některých zákaznických potřeb. Poslání by mělo zohledňovat a zahrnovat velikost dané společnosti a také její přiměřené kapitálové vybavení. Je zde úzká vazba na trvalé cíle podniku, jelikož se poslání promítá do těchto cílů. Mělo by především usilovat o udržení a posílení postavení společnosti na trhu a také o maximalizaci tržní hodnoty společnosti pro vlastníky (Grunwald, Holečková, 2007).

Samotná existence podniku z důvodu výroby výrobků a poskytování služeb zákazníkům patří mezi jeho hlavní poslání. Dále je považováno za poslání podniku i tvoření prospěchu všem ostatním zájmovým skupinám, které jsou nějak s vývojem podniku spjatí (Synek, 2006).

### **1.2.2 Vize**

Pokud je kvalitně stanoveno poslání podniku, tak by měla z něj vyplývat vize. Představuje vidinu ideálního stavu v budoucnosti v oblasti poskytovaných služeb, vztahů k zákazníkovi atd. Plní tedy roli jakési představy o ideálním stavu a chodu organizace. Je tedy velmi důležitá i provázanost hodnot poslání a vize podniku. Tyto dva pojmy jsou často na sobě závislé a doplňují se (Sokolová, 2015).

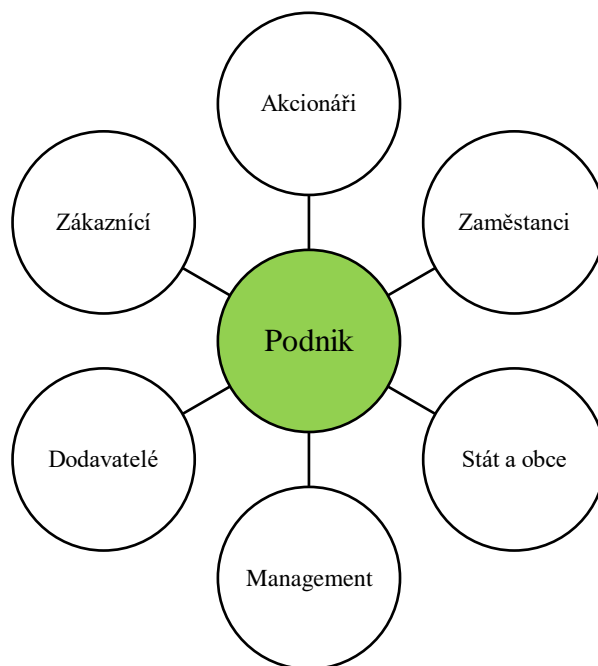
### **1.2.3 Hodnoty**

Hodnoty jsou pro podnik důležité stejně jako vize a je vhodné, aby si je podnik stanovil. Stanovují se jak uvnitř samotné organizace, a to pro zaměstnance, tak na okolí podniku a jedná se především o hodnoty kladené na zákazníky. Každá hodnota stanovená v podniku je náležitě popsána, tak aby mohla být každým pochopena a dodržována (Sokolová, 2015).

### **1.2.4 Cíle podniku**

Cíle podniku jsou označovány jako výsledky veškerých činností v podniku, které svým chováním sledují určitý záměr. Jde o dosažení požadovaného stavu v podniku, kterého by měla firma dosáhnout. Velmi důležité pro stanovení a plnění cílů je účelovost podniku a důvod, pro který podnik má vůbec existovat i v následujícím období. Za primární cíl firmy je považována především maximalizace zisku a hodnoty podniku

Dalším aspektem cílů je jejich odlišnost v jednotlivých podnicích a především otázka, které druhy cílů sledovat primárně a za které nést zodpovědnost. Vrcholový management musí řešit také cíle všech ostatních zájmových skupin, které znázorňuje následující obrázek 2 (Synek, Kislingerová, 2015).



Obrázek 2: Podnik a jeho zájmové skupiny (Zdroj: Synek, Kislingerová, 2015, vlastní zpracování)

Všechny tyto zájmové skupiny sledují své vlastní cíle. Jedno však mají společné, a to podílet se na dalším vývoji firmy a zajistit její existenci do budoucnosti. Podnik si stanovuje a snaží se dosáhnout určitého seskupení cílů, který je založen na vytvoření kompromisu mezi cílovými představami všech zájmových skupin působících na konkrétní podnik (Synek, Kislingerová, 2015).

Dále je stanovení cílů prováděno na základě pojmu „SMART“, kde se jedná o zkratky složené z počátečních písmen pěti anglických pojmů, a vyjadřují požadované charakteristiky, které by každý stanovený cíl v podniku měl splňovat (Hanzelková a kol., 2017):

**S** (stimulating) - stimulace cílů k co nejlepším výkonům,

**M** (measurable) - tato zkratka vyjadřuje měřitelnost cílů,

**A** (acceptable) - každý cíl by měl být akceptovatelný pro každého jedince,

**R** (realistic) – důležité je, aby byly reálně dosažitelné,

**T** (timed) - časově určený, aby byly dosaženy ve stanoveném termínu.

Kromě těchto pěti vymezených charakteristik by kvalitně stanovené cíle měly také být v souladu s hodnotami podniku, a vybízet všechny kdo v organizaci působí k výkonům,



kteřé dosahují nějakého pokroku. Důležité je také, aby každý konkrétní jedinec považoval cíle firmy jako své vlastní a byl s nimi v souladu. Propojení individuálních cílů s těmi firemními zajistí podniku efektivnějšího dosažení požadovaných výsledků a cílů. A v neposlední řadě by cíle měly podporovat, jak týmovou práci, tak práci úspěšného jedince (Armstrong, 2011).

Výše uvedený primární cíl nám však jako jediný nepostačí při podnikání. Je potřeba stanovit několik dalších dílčích cílů, které nám pak zajistí dosažení základních cílů. Cíle podniku můžeme dělit z několika hledisek (Synek, Kislingerová, 2015):

- podle pořadí jejich významu,
- podle velikosti cíle,
- podle časového hlediska
- podle vztahu mezi cíli,
- podle obsahu cíle.

*Podle významu* cíle rozdělujeme na primární a dílčí. K dosažení primárního cíle je však potřeba stanovit tzv. mezicíle, které jsou výsledkem cílů dílčích. Za všechny tyto cíle by měli zodpovídat přiřazení pracovníci a jejich dosažení by mělo být měřitelné.

*Z hlediska velikosti cílů* jsou členěny na cíle neomezené a omezené a dále potom cíle maximalistické a minimalistické. U cílů stanovených neomezeně se jedná o stanovení maximální hodnoty, které je potřeba dosáhnout. Cíle omezené zahrnují požadavek dosažení předem stanovené hodnoty v budoucnosti.

*Časové hledisko* u cílů je jako ve většině případů členěno na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Nejčastěji je však bráno v úvahu pouze krátkodobé (do 1 roku) a dlouhodobé (nad 1 rok) členění cílů v podniku. Dlouhodobé cíle vycházejí především z naplánovaných strategií a tvoří spíše komplexnější pohled. Odpovědnost za tyto cíle mají většinou vrcholový manažeři. K zajištění dlouhodobých cílů slouží krátkodobé cíle, za které většinou nesou odpovědnost i vedoucí pracovníci na nižších úrovních řízení.

*Členění podle vztahů* mezi cíli sledujeme komplementární, konkurenční, protikladné a indiferentní. Komplementární cíle se navzájem doplňují a k dosažení jednoho cíle je potřeba cíle druhého. Konkurenční cíle mají opačný význam, a naopak vyšší plnění jednoho cíle je dosaženo na úkor jiného. V případě protikladných cílů splnění jednoho

cíle vylučuje úspěšnost toho druhého. U indiferentních cílů jde o předpoklad, že dosažení jednoho cíle nemá vůbec žádný vliv na úspěšnost dalších cílů.

Poslední hledisko členění cílů je *podle obsahu*. Jedná se o stanovení cílů podle toho, čeho se týkají. Jedná se o cíle ekonomické, technické a sociální (Synek, Kislingerová, 2015).

### 1.3 Analýza účetních výkazů

Tato analýza je nezbytnou součástí a předpokladem pro provádění dalších analýz, které hodnotí podnik a jeho působení na trhu. Rozbor účetních výkazů nebo také fundamentální analýza nám obvykle identifikuje prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje. Pomocí této analýzy zjistíme podrobnější informace o společnosti, které nám důkladněji prozkoumají finanční výkazy a jejich vypovídací schopnost. Dále je tato analýza založena na znalostech rozsáhlejšího charakteru vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimo ekonomickými jevy. Jedná se tedy o zpracovávání velkého množství kvalitativních údajů, které nám bez použití algoritmizovaných postupů podrobněji zhodnotí výkonnost podniku na základě slovního hodnocení jednotlivých údajů z výkazů účetní závěrky.

Nejčastěji se provádí analýza těchto vlivů:

- vnitřního i vnějšího ekonomického prostředí podniku,
- aktuálně probíhající fáze života podniku,
- struktury a charakteru podnikových cílů.

Je zde vyžadováno, aby hodnotitel byl co nejvíce seznámen s aktuálním stavem daného podniku a také, aby ovládal znalosti z účetnictví a finanční analýzy. Dále je nezbytná logická úvaha při posuzování jednotlivých výkazů a využití svých znalostí nejen z praxe, ale z celkového ekonomického přehledu, kterým by měl hodnotitel disponovat (Sedláček, 2011).

Podle výše zmíněných vlivů je základním úkolem fundamentální analýzy zjistit tržní pozici a potenciál, který je možný za daných podmínek na trhu a v konkrétním mikroekonomickém a makroekonomickém prostředí. Jako důležitý podklad poté slouží také při tvorbě SWOT analýzy a PESTE analýzy (Čížinská, Marinič, 2010).

### 1.3.1 Rozvaha

Tento výkaz je při analýze a rozboru výkazů velice důležitý. Vykazuje a zachycuje stav majetku v podniku a také zdrojů, ze kterých je zmíněný majetek pořízen k určitému časovému okamžiku, většinou se jedná o poslední den účetního období. Jde tedy o stavový výkaz. Z tohoto výkazu můžeme pomocí fundamentální analýzy zjistit podrobnější přehled o majetku a zdrojích ve společnosti. Rozvaha nám také umožňuje odhalit případná specifika příslušného oboru podnikání (Grunwald, Holečková, 2007).

Rozvaha nám tedy slouží jako zdroj největšího množství informací o dané společnosti. Tyto informace jsou důležité z hlediska získání věrného obrazu ve třech základních oblastech (Růčková, 2015):

- o majetkové situaci podniku,
- o zdrojích financování,
- o finanční situaci podniku.

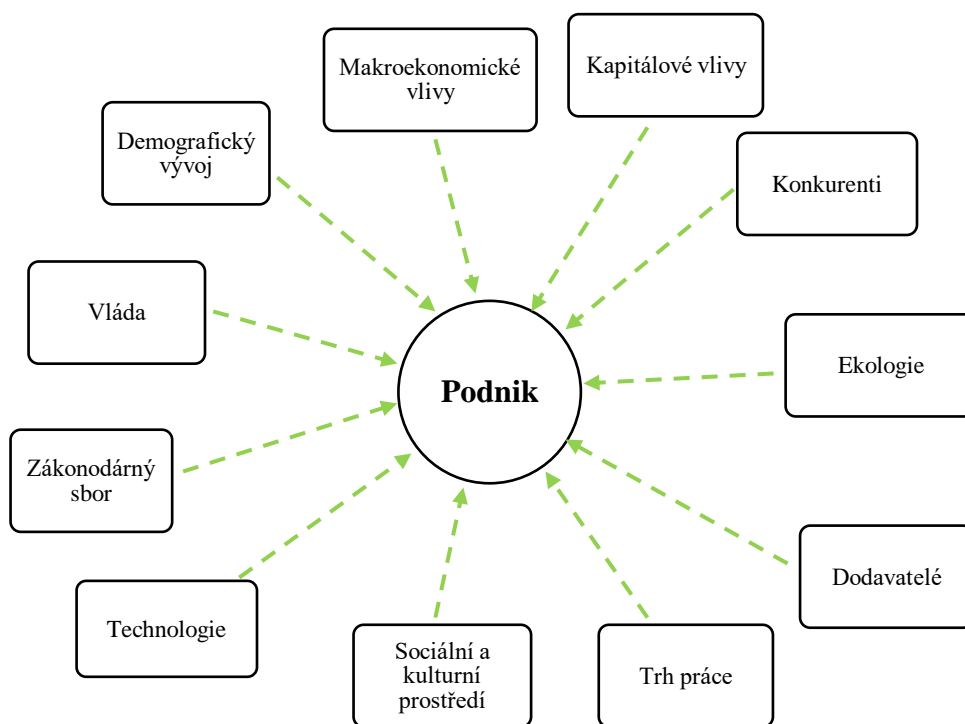
### 1.3.2 Výkaz zisku a ztráty

Druhý neméně důležitý je výkaz zisku a ztráty, který nám udává přehled o veškerých nákladech a výnosech podílejících se na tvorbě výsledku hospodaření za určité období. Tento výsledek hospodaření se pak samozřejmě promítá v rozvaze jako položka VH za běžné účetní období. Při detailnějším průzkumu tohoto výkazu zjistíme informace především o tom, jak je podnik schopen zhodnocovat vložený kapitál. V komplexních výročních zprávách sestavovaných společnostmi je však výkazu zisku a ztráty přisuzována větší váha než rozvaze. Tento fakt je především z toho důvodu, že zjištěný výsledek hospodaření patří mezi nejdůležitější ukazatele a přiřazuje se mu tak jednoznačná priorita. Avšak je nutno říci, že není to vždy spolehlivý ukazatel vypovídající o výkonnosti a úspěchu podniku. Neměla by se tedy úspěšnost dané firmy měřit jen na základě dosaženého výsledku hospodaření (Grunwald, Holečková, 2007).

## 1.4 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí zkoumá a analyzuje okolí podniku a faktory, které na něj působí. Tyto faktory vnějšího prostředí mají značný vliv na podnik a jeho strategickou pozici na trhu a způsobují také potenciální hrozby a příležitosti pro jeho další působení (Sedláčková, 2006).

Prostředí jako takové je charakterizováno jako působení všech vlivů a sil na daný subjekt, a to přímým a nepřímým způsobem. Všechny síly, které na podnik nějak působí a mají vliv na její další působení na trhu, výkonnost a prosperitu včetně vlivu na plnění podnikatelského záměru podniku. Každý podnik však ovlivňují jiné síly a vlivy, jde tedy o individuální a subjektivní náhled na prostředí. Na základě zjištěných vlivů pak firma tvoří svou vlastní strategii, a to vše závisí především na pochopení všech pravidel a zákonitostí, které sebou prostředí přináší (Vochozka, Mulač, 2012).



Obrázek 3: Vlivy prostředí (Zdroj: Vochozka, Mulač, 2012, vlastní zpracování)

Vlivy, které působí v rámci prostředí na podnik, znázorňuje schéma na obrázku 3, kde je znatelné, že podnik ovlivňuje ne malé množství faktorů a sil z vnějšího prostředí. Každý z vymezených faktorů působících na podnik ovlivňuje konkrétním způsobem tržní

subjekt. Například trh práce působí na podnik prostřednictvím náboru a výběru zaměstnanců v podniku (Vochozka, Mulač, 2012).

Analýza vnějšího prostředí by měla podniku předpovědět a odhalit budoucí vývojové trendy, které zahrnuje vnější prostředí a mohou tak podnik významně ovlivnit a dále mohou být využívány při strategickém řízení. Dále se analýzou vnějšího prostředí zabývá mnoho metod a v této diplomové práci bude uplatněna především analýza PESTEL a Porterův model konkurenčních sil (Hanzelková a kol., 2017).

### **1.4.1 PESTEL analýza**

Tato analýza patří mezi nejznámější metody zkoumání vlivu vnějšího prostředí na podnik. Základní otázky, na které by tato analýza měla poskytnout odpovědi (Grasseová a kol., 2010):

- Jaké faktory z vnějšího prostředí mají vliv na podnik?
- Jaké účinky mají tyto faktory?
- Které z nich můžeme považovat za důležité v budoucnosti?

Základy pojmu, respektive zkratky PESTEL pochází již z šedesátých let, a to konkrétně vytvořením analýzy ETPS, která se zabývala obchodním prostředím pomocí 4 faktorů. Tuto analýzu vytvořil Francis J. Aguilar, a používal faktory ekonomické, technologické, sociální a politické. Na tyto základy potom navázal američan Arnold Brown, který sestavil model STEP k organizaci výsledků z předešlých monitorování prostředí. Postupně přidáváním dalších faktorů z vnějšího prostředí vznikla současně používána a známá zkratka PESTEL, která zahrnuje a analyzuje následující faktory (Grasseová a kol., 2010):

- **Politické** – působení politických vlivů,
- **Ekonomické** – vliv místní a mezinárodní ekonomiky,
- **Sociální** – působení sociálních a kulturních změn,
- **Technologické** – ovlivnění novými a vyspělými technologiemi,
- **Ekologické** – ekologická problematika na místní i mezinárodní úrovni,
- **Legislativní** – působení legislativy národní i mezinárodní.

**Politické** působení se odehrává prostřednictvím zásahů státu do podnikání daného podniku. V této oblasti jsou zkoumány vlivy daňové politiky, pracovního práva, zákonů na ochranu přírody, obchodních omezení, cel a politické stability. Důležitou součástí těchto faktorů není jen národní politická situace, ale také na mezinárodní úrovni. V případě podnikatelských subjektů v ČR je zejména důležitý z politického hlediska vývoj v rámci EU a jejich členských zemí. Případná nestabilita tohoto společenství může stejně dobře představovat hrozbu, tak jako v případě národní politické situace. Tyto faktory však nepředstavují jen hrozby podnikům, ale také příležitosti v podobě různých podpůrných programů a dotací poskytovaných, ať už státem, či orgány EU (Sedláčková, 2006).

**Ekonomické** faktory zohledňují vývoj domácí ekonomiky, zda roste či klesá. Dále přihlíží změnám cenové výši úvěrů, kurzové politice nebo vývoji inflace. Velmi důležité jsou tedy zmíněné makroekonomické ukazatele na základě, kterých se potom podnikání daného podniku vyvíjí. Obecně jsou tedy ekonomické faktory založeny na aktuálním stavu ekonomiky a zohledňují základní směry ekonomického rozvoje. Zejména ekonomický růst má vliv na úspěšnost daného podniku. V případě navýšení spotřeby zvyšuje příležitosti na trhu, a může tak zajistit větší produktivitu organizací. V opačném případě může naopak způsobit úpadek podniku či jeho zánik. Každý makroekonomický ukazatel má tedy vliv na vývoj podnikání (Sedláčková, 2006).

**Sociální** vlivy na podnik zahrnují především kulturní zvyklosti, míru růstu či poklesu obyvatelstva, životní styl a úroveň obyvatelstva, věkové kategorie a rozložení populace a obecně klade důraz na zajištění firmy. Oblast sociálních faktorů společnost ovlivňuje z hlediska poptávaných výrobků a služeb, anebo také při náboru zaměstnanců a celkově trh práce. Sledování trendů v této oblasti může rovněž podniku zajistit konkurenční výhodu mezi ostatními konkurenty, předstihnout konkurenta a zajistit tak lepší výchozí postavení na trhu (Sokolová, 2015).

**Technologické** faktory se zaměřují na vědu a výzkum a automatizaci. Tyto položky mohou totiž způsobovat určité bariéry při vstupu na trh či jiný postoj podniku k nákladům a inovacím z hlediska vývoje nových a lepších výrobků. K poskytování těch nejvyšších služeb a výrobků je potřeba sledovat vývoj technologií, a na případné změny reagovat. Změny v oblasti technologií mohou významně ovlivnit obor podnikání

a jeho okolí. Klíčem k úspěchu ovládnání technologií je především schopnost předpovídat nejpravděpodobnější kroky a směry očekávané v budoucnosti. Neméně důležité jsou investice do této oblasti, které by měly zajistit podniku být o krok napřed před konkurencí. (Sedláčková, 2006).

**Legislativní** faktory zahrnují stanovení zákonných norem, jejichž předpokladem je funkčnost a existence. Především jsou zde zahrnovány různá opatření a zákony, jako jsou např. daňové zákony, deregulační opatření, nejrůznější legislativní opatření, ve spojitosti s podnikem je zde zahrnuto obchodní právo a jeho podmínky. Důležitá je taky právní úprava pracovních podmínek na pracovišti a jejich plnění. Ovlivňovat podnikání však nemusí pouhá existence těchto norem, ale naopak i chybějící legislativa v některé oblasti anebo další faktory. Mezi další faktory můžeme zařadit v legislativním působení i vymahatelnost práva, správná funkčnost soudů či neporušení podmínek autorského práva (Grasseová a kol, 2010).

Poslední složkou faktorů jsou **ekologické**. Tyto faktory se stávají poslední dobou velmi důležitou součástí okolí podniku a je jim kladen stále silnější důraz. Řadíme sem veškeré okolnosti týkající se životního prostředí ve vztahu s podnikáním. Jde především o ochranu životního prostředí, a tedy dodržování stanovených legislativních omezení. Následně přírodní a klimatické vlivy, ne pouze na úrovni podniku, ale také globální environmentální hrozby. S konkrétních faktorů můžeme uvést neustálé zmiňované globální oteplování či čerpání neobnovitelných zdrojů, atd.

Všechny tyto uvedené faktory podnik ovlivňují nějakým způsobem. Jedná se o podrobný a časově náročný proces, který vyžaduje určité znalosti zpracovatelů, a především dostupnost a zajištění příslušných dat. Po zpracování detailního rozboru všech těchto vlivů by mělo pomoci predikce dalšího vývoje vnějšího prostředí a okolí podniku vyplynout budoucí směřování organizace (Grasseová a kol., 2010).

## **1.5 Porterův model konkurenčních sil**

Model konkurenčních sil vytvořil Michael E. Porter k získávání informací o odvětví a jeho rizik. Již samotný název vypovídá o důrazu, který je v této analýze kladen na konkurenční prostředí, jelikož zkoumá základní konkurenty daného podniku. Konkurenti jsou významným faktorem ovlivňující úspěch podniku a jeho pozici na trhu. Do

problematiky konkurenčního prostředí a sil řadíme pověst podniku mezi věřiteli a dodavateli, strukturu zákazníků, konkurenční pozici firmy a v neposlední řadě, jak podnik dokáže přilákat kvalifikované zaměstnance. Je zde prokázaná jistá provázanost s odvětvím, jelikož konkurenční střety často nastávají s podniky nacházející se ve stejném odvětví.

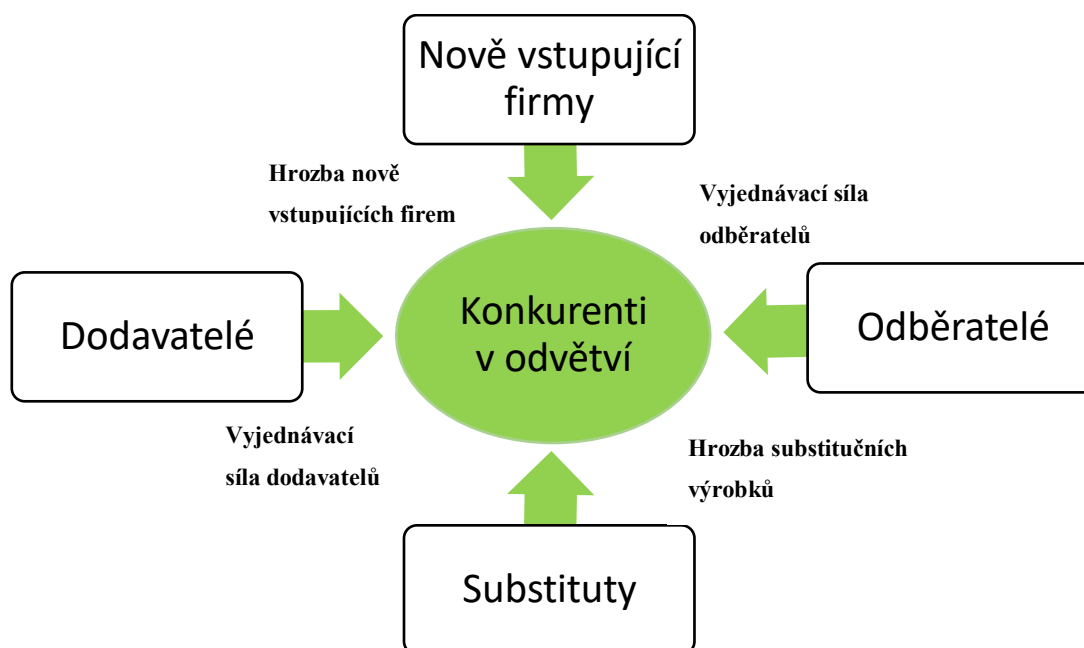
Nástroj ke zkoumání konkurenčního prostředí tvoří již zmíněný model pěti působících sil. Porter zavedl tento model konkurenčních sil pro pochopení sil, které působí na podnik v tomto prostředí, a zároveň identifikovat ty, které mají z hlediska strategického řízení největší význam pro organizace (Sedláčková, 2006).

Jde o prognózování budoucího vývoje konkurenčního prostředí na základě možného chování subjektů a analyzování následujících pěti činitelů (Grasseová a kol., 2010):

- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů,
- hrozba nově vstupujících konkurentů,
- stávající konkurenti,
- hrozba substitučních výrobků.

Obrázek 4 zaznamenává veškeré působící síly v konkurenčním prostředí, které ovlivňují podnik. Tyto konkurenční síly a činitelé vycházejí z činností 4 základních subjektů a těmi jsou dodavatelé, odběratelé, konkurenční podniky a substituty výrobků služeb (Sokolová, 2015).





Obrázek 4: Porterův model 5 konkurenčních sil (Zdroj: Sokolová, 2015, vlastní zpracování)

### 1.5.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelské firmy jsou velmi důležitým aspektem, a zejména jejich pozice a vztahy s nimi udržované. Pokud jsou dodavatelé natolik silní a mocní, že mohou kdykoliv ceny svých výrobků a jejich kvalitu zvýšit či snížit, tak se jedná o velmi negativní vliv, který snižuje atraktivitu odvětví. O silné postavení dodavatelů se jedná, pokud poskytují jedinečné výrobky, které například tvoří zásadní vstup pro odběratele, bez kterého není schopen provádět své činnosti. Je velmi důležité budovat s dodavateli velmi příznivé a přátelské vztahy, a snažit se tak zabránit těmto negativním vlivům a silám z jejich strany (Grasseová a kol., 2010).

Významný vliv dodavatelů může být zapříčiněn následujícími faktory (Sedláčková, 2006):

- dodávaný vstup tvoří významnou položku nejen z finančního hlediska,
- ovládání odvětví několika silně dominujícími dodavateli,
- jedinečnost vstupů, které lze obtížně sehnat u jiného dodavatele,
- pokud se jedná o nedůležitého zákazníka pro dodavatele, ...

### **1.5.2 Vyjednávací síla odběratelů**

Vyjednávací síla odběratelů zahrnuje zákazníky a jejich pozici vůči firmě jako vůči svému dodavateli. Rostoucí moc odběratelů není pro podnik příliš dobrá a odvětví, ve kterém se vyskytuje se stává ne příliš atraktivním. Je to z toho důvodu, že zákazníci se silným vlivem a pozicí si kladou vyšší požadavky na kvalitu nakupovaných výrobků a služeb, tlačí na snižování cen, staví konkurenty proti sobě, požadují více služeb a tím tedy snižují zisk podniku, který je v pozici prodávajícího (Grasseová a kol., 2010).

O silnou pozici zákazníků se jedná v případě (Sedláčková, 2006):

- významného a důležitého zákazníka nebo o odběratele, který uskutečňuje např. velkou poptávku,
- snadný přechod pro zákazníka ke konkurenci,
- snadná dostupnost substitutů,
- zákazník je silný distributor, ...

### **1.5.3 Hrozba nově vstupujících konkurentů**

Vstup potenciálních konkurentů je závislý na mnoha faktorech. Jedná se většinou o specifika a finanční náročnost daného odvětví, ve kterém chtějí podnikat. Zájem nových firem o danou oblast podnikání závisí především na existenci bariér vstupu do odvětví. Mezi bariéry vstupu řadíme hlavně kapitálovou náročnost, úspory z rozsahu, legislativa a vládní zásahy nebo také již zmíněná diferenciací v nabízených produktech jednotlivými firmami. Atraktivnost daného trhu je tedy úzce spjatá s existencí, jak bariér vstupu, tak výstupu z odvětví. Pokud jsou bariéry vstupu i výstupu příliš vysoké jedná se sice o atraktivní trh z hlediska ziskovosti, avšak je zde velmi vysoké riziko neúspěchu a následně problematický výstup z odvětví. V opačném případě, pokud jsou nízké bariéry vstupu i výstupu, je zde velmi snadný a nenákladný vstup i výstup na úkor ziskovosti (Grasseová a kol., 2010).

#### **1.5.4 Stávající konkurenti**

V případě existence poměrně vysokého počtu silných konkurentů se nejedná často o žádané odvětví. Pokud však dochází k úpadku odvětví nebo stagnujícímu stavu je možné dosáhnout úspěchu pouze na úkor konkurenčních podniků a dochází, tak k posílení rivality mezi subjekty v daném odvětví. Dalšími faktory negativně ovlivňující obor podnikání mohou být vysoké fixní náklady, vysoký počet konkurentů snažících se udržet na daném trhu či malé rozdíly mezi nabízenými produkty. Tato oblast by nám měla poskytnout informace o tom, jak vylepšit naši pozici vůči konkurentovi (Grasseová a kol., 2010).

#### **1.5.5 Hrozba substitutů**

O substituty se jedná v případě, že prodávané výrobky či služby mohou být reálně nahrazeny nebo zastoupeny podobnými výrobky či službami, které slouží ke stejnému účelu v daném oboru podnikání. Pokud takové výrobky či služby existují a jsou snadno nahraditelné jedná se často o neatraktivní trh. Substituční výrobky ovlivňují potenciální ceny a ziskovost podniku, a proto pokud existují je nutné neustále dohlížet na jejich vývoj a změnu ceny, abychom správně byli schopni reagovat. Musíme tedy snažit v rámci našeho oboru podnikání snížit hrozbu substitutů k našemu výrobku či poskytované službě (Grasseová a kol., 2010).

### **1.6 Analýza vnitřního prostředí – metoda 7S**

Analýza vnitřního prostředí se zabývá průzkumem odvětví, ve kterém podnik působí a důraz klade na konkurenční prostředí. Výsledkem této analýzy je odhalení sil a faktorů, které danému odvětví zlepšují či snižují atraktivitu. Východiskem jsou základní charakteristiky odvětví. Jsou stanoveny hybné síly, které iniciovaly změnu, a mají vliv na vývoj a změnu odvětví. Dále se vymezují klíčové faktory zajišťující úspěch či neúspěch společnosti v odvětví. Důležitými analyzovanými skutečnostmi jsou konkurenční síly, která se váže na analýzu odvětví (Sedláčková, 2006).

### 1.6.1 McKinseyho model 7S

Vznik modelu 7S má za úkol pomoci manažerům pochopit složitosti v souvislosti se vznikem změn v organizaci. Tato analýza vnitřního prostředí podniku má počátky v sedmdesátých letech a vytvořili ji spolupracovníci konzultační firmy McKinsey. Složitá implementace a zavádění změn v podniku tak aby byly efektivní vede k poznatku, že je potřeba při těchto činnostech zohledňovat všechny faktory v rámci 7S najednou a současně (Mallya, 2007).

Model 7S patří mezi koncept poradenské firmy McKinsey sestaven na základě 7 způsobů, které podnik při své činnosti využívá. Tyto způsoby umožňují kvalitně a efektivně řídit podnik jako celek. Všechny tyto způsoby a faktory se skládají z pojmů, které mají počáteční písmeno S a tvoří tzv. rámec 7S (Sokolová, 2015):

- Sdílené hodnoty (Shared value)
- Styl (Style)
- Strategie (Strategy)
- Struktura (Structure)
- Systémy (Systems)
- Skupina (Staff)
- Schopnosti (Skills)

*Sdílené hodnoty* (Shared values) patří mezi faktory, které společnost ucelují a spojují. Jedná se o soubor hodnot a postojů, za kterými si podnik stojí a se kterými je celá společnost a každý jedinec uvnitř podniku dobře seznámen. Řadíme sem hlavně základní myšlenky, na kterých firma stojí a představy o budoucnosti.

*Styl* (Style) je druhým faktorem v modelu 7S a zabývá se vystupováním a chováním zaměstnanců na vedoucích pozicích a také kulturou podniku při plnění cílů společnosti a manažerských funkcí (Guinn a kol., 2017).

*Strategie* (Strategy) se zabývá veškerými zájmovými skupinami, které se nějak podílejí na podnikání. Strategie začleňuje plány, které mají zabezpečit splnění cílů pomocí rozdělení vzácných podnikových zdrojů. Mezi zájmové skupiny můžeme zahrnout vlastníky, zákazníky, konkurenty a prostředí. Za strategie můžeme

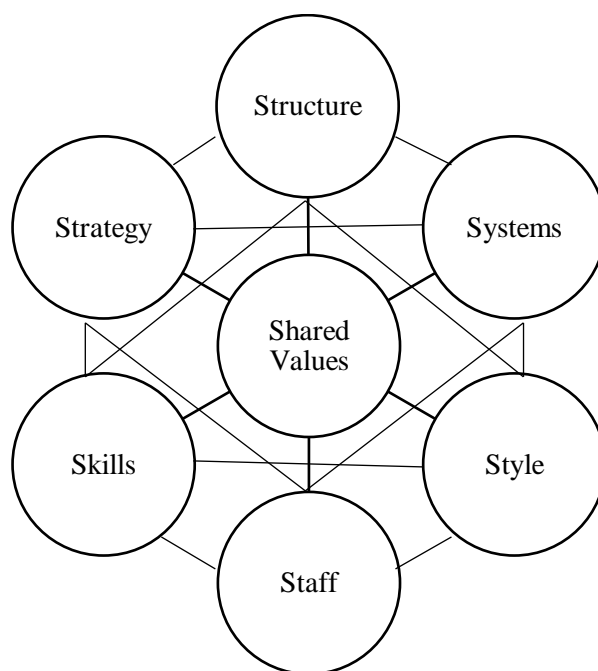
považovat způsob vylepšování pozice na trhu vůči konkurenci nebo stanovení opatření předcházejícím změnám v prostředí.

*Struktura* (Structure) vyjadřuje souvislost a vazby mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Vymezuje funkční a obsahovou náplň zmíněných organizačních jednotek v podniku a jejich vzájemnou spolupráci. Zaměřením na ty části, které jsou nejen pro rozvoj podniku aktuálně důležité. Důraz je kladen na koordinaci a jasnost stanovených úkolů a cílů, aby bylo jasné, co má každý vykonávat pro zabezpečení fungující organizace.

*Systémy* (Systems) zahrnují veškeré procesy a procedury probíhající v podniku. Za systémy můžeme považovat nákladové účetnictví, sledování vývoje změn v prostředí, školení, v souvislosti se zaměstnanci také získávání pracovníků a různé hodnotící systémy, atd (Sokolová, 2015).

Za *Skupinu* (Staff) jsou považováni v tomto modelu především spolupracovníci a zaměstnanci podniku. Pojem staff tedy zastřešuje všechny lidské zdroje působící v organizaci a jejich rozvoj, schopnosti, vztahy, motivace a působení navenek organizace.

*Schopnosti* (Skills) jsou posledním faktorem strategického modelu 7S vyjadřují znalosti podniku a jejich využitelnost. Tento faktor tedy odpovídá na otázku, co podnik dělá nejlépe? Jde o jakousi součinnost nejen kvalifikace a výkonem zaměstnanců, ale vše dalších faktorů působících v organizaci. Důležitou roli hraje prostředí podniku, které by mělo zajišťovat podmínky podporující touhu realizovat a učení se (Mallya, 2007).



Obrázek 5: Model 7S - McKinsey (Zdroj: Sokolová, 2015, vlastní zpracování)

Propojenost a provázanost všech zmíněných faktorů je uveden na obrázku 5, který vyjadřuje důležitost všech faktorů zahrnutých v modelu 7S pro podnik. Vedení musí brát v úvahu všechny tyto faktory k dosažení úspěšné strategie (Mallya, 2007).

## 1.7 Kralickův Quick test

Kralickův Quick test se řadí mezi účelově vybrané ukazatele, a to konkrétně mezi bonitní modely. Tyto modely se snaží zjistit výkonnost finanční stránky podniku a následně jej zařadit mezi finančně dobré nebo špatné podniky. Výsledky určuje na základě srovnání s konkurenčními společnostmi podnikajícími ve stejném odvětví (Růčková, 2015).

Tento ukazatel se začal používat v devadesátých letech, a to konkrétně v roce 1990. Za jeho zakladatele je považován Peter Kralicek, který test navrhl k poměrně rychlému zjištění finanční situace a výnosnosti podniku na základě přiřazení bodové hodnoty. Pomocí přidělených bodů vypočteným hodnotám určuje pak, zda se podnik řadí mezi bonitní subjekty či nikoliv. Na základě tohoto testu jsou zkoumány čtyři základní oblasti v podniku, a to likvidita, stabilita, rentabilita a výsledek hospodaření. Zjištěné hodnoty jsou počítány z položek účetních výkazů podniku za sledované období a jedná se především o položky vlastní kapitál, krátkodobý finanční majetek, celková aktiva, cizí zdroje, EBIT, provozní cash flow a tržby (Sedláček, 2011).

Analýza Kralickův Quick test se skládá ze soustavy 4 základních rovnic, podle kterých je následně hodnoceno finanční zdraví podniku. První rovnice R1 a R2 se zabývají finanční stabilitou podniku a poslední dvě R3 a R4 analyzují výnosovou situaci podniku. Jednotlivé rovnice vyjadřují mají následující tvar (Růčková, 2015):

$$R1 = \frac{\textit{vlastní kapitál}}{\textit{aktiva celkem}}$$

$$R2 = \frac{(\textit{cizí zdroje} - \textit{peníze} - \textit{účty u bank})}{\textit{provozní cash flow}}$$

$$R3 = \frac{\textit{EBIT}}{\textit{aktiva celkem}}$$

$$R4 = \frac{\textit{provozní cash flow}}{\textit{výkony}}$$

V případě **R1** se jedná o vyjádření podílu vlastního kapitálu na celkovém kapitálu podniku a podává nám informaci o finanční nezávislosti subjektu. Pokud by tedy nebyly k dispozici cizí zdroje, tak jaká je možnost krytí z vlastních zdrojů. Rovnice 1 udává i přehled o celkové zadluženosti společnosti, ale především vyjadřuje kapitálovou sílu organizace (Růčková, 2015).

Hodnota výsledku **R2** vyjadřuje dobu, za kterou je podnik schopen splatit své dluhy pomocí jeho cash flow z provozní činnosti. Zda je podnik schopen zaplatit všechny závazky a uspokojit tak všechny věřitelé poukazuje na jeho finanční stabilitu. Tato rovnice vypovídá o zadlužení podniku.

**R3** popisuje rentabilitu celkových aktiv podniku a zabývá se tak výnosovou stránkou podniku. Poměruje zisk s celkovými aktivy, které byly do podnikání vloženy a hodnotí výnosnost aktiv. Jde tedy o zjištění, jak podnik využívá svůj majetek k dosažení zisku.

Rovnice **R4** a její výsledné hodnoty vypovídají o finanční výkonnosti podniku. Podává nám informaci o tom, jaký podíl na tržbách dosáhne cash flow z provozní činnosti.

Výsledky z těchto 4 výše uvedených rovnic jsou převedeny do následující tabulky 1 s bodovým hodnocením. Na základě využití prostého aritmetického průměru je stanovena celková ekonomická situace daného podniku (Růčková, 2015).

Tabulka 1: Bodování výsledků Kralickova Quicktestu (Zdroj: Růčková, 2015)

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0 - 0,1	0,1 - 0,2	0,2 - 0,3	> 0,3
R2	> 30	12 - 30	5 - 12	3 - 5	< 3
R3	< 0	0 - 0,08	0,08 - 0,12	0,12 - 0,15	> 0,15
R4	< 0	0 - 0,05	0,05 - 0,08	0,08 - 0,1	> 0,1

Vyhodnocení výsledků z tohoto modelu je rozděleno do následujících tří kroků:

- Hodnocení finanční stability – součet bodového hodnocení R1 a R2 dělený 2
- Hodnocení výnosové situace – součet bodového hodnocení R3 a R4 dělený 2
- Hodnocení celkové situace – bodový součet finanční stability a výnosové situace podniku dělený 2

Závěr Kralickova Quick testu je interpretován podobným způsobem jako u ostatních bonitních modelů. Je zde vymezená oblast šedé zóny, ve které když se výsledné hodnoty nacházejí, tak není zcela jednoznačné, zda se jedná o bonitní model nebo podnik signalizující finanční potíže. Oblast šedé zóny je pro tento model vymezena v rozmezí hodnot  $<1 - 3>$ . Dále v případě výsledné hodnoty  $> 3$ , můžeme podnik považovat za bonitní a naopak hodnoty dosahující výsledku  $< 1$  značí jisté problémy ve finančním hospodaření podniku a nachází se tak v červené zóně. Výsledné bodové intervaly jsou uvedeny v následující tabulce 2 (Růčková, 2015).

Tabulka 2: Výsledné bodové hodnocení pro celkovou situaci podniku (Zdroj: Růčková, 2015, vlastní zpracování)

bonitní podnik	> 3 body
šedá zóna	1 - 3 body
finanční problémy podniku	< 1 bod

## 1.8 SWOT analýza

Patří mezi vhodné způsoby a integrující nástroje při tvorbě strategické situační analýzy. Analýza SWOT byla poprvé použita američanem A. S. Humphreyem v letech 1960 – 1970, který působil jako konzultant a poradce v oblasti obchodu a managementu. Jedná



se o zkratku složenou ze čtyř počátečních písmen anglických pojmů – *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* a *threats*, pomocí kterých jsou zkoumány vztahy mezi výsledky interní a externí analýzy (Srpová, 2011).

Tato analýza patří mezi jednoduché přístupy, které posuzují jak vnitřní, tak vnější okolí daného podniku. Pojem SWOT je tvořen čtyřmi základními faktory okolí, a jedná se o zkratku složenou z těchto faktorů (Dvořáček, Slunčík, 2012):

- silné stránky podniku (strengths),
- slabé stránky podniku (weaknesses),
- příležitosti okolí (opportunities),
- hrozby okolí (threats).

Důležité je vybrat správné položky, které zařadíme do těchto čtyř oblastí. Není vhodné mít obsáhlý a nevýznamný seznam těchto položek, ale vybrat z těchto položek pouze ty, které jsou významné a pro náš podnik důležité. Většinou se doporučuje stanovit pro každou kategorii pět oblastí, avšak u menších podniků nemusí všechny kategorie nastat (Srpová, 2011).

		Vnitřní prostředí	
		Silné stránky	Slabé stránky
Vnější prostředí	Příležitosti	<b>SO strategie</b>	<b>WO strategie</b>
	Hrozby	<b>ST strategie</b>	<b>WT strategie</b>

Obrázek 9: Swot matice, Zdroj: Veber, 2009, vlastní zpracování

Na základě kombinace vnitřních a vnějších stránek a charakteru odvětví, ve kterém se podnik vyskytuje, lze rozlišovat různé typy strategií, které jsou zachyceny ve výše uvedené swot matici (Dvořáček, Slunčík, 2012):

- strategie SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí,
- strategie WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí,
- strategie ST – silné stránky jsou využívány k odstranění hrozeb,
- strategie WT – minimalizace slabých stránek a eliminace hrozeb.

Swot analýza je prováděna z důvodů vytvoření budoucí strategie, tedy jakým způsobem se bude organizace do budoucna směřovat. Jedná se o vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který má vylepšit konkurenční schopnosti podniku anebo alespoň je uchovat na aktuální úrovni. Dle této analýzy je dobrá strategie neutralizující hrozby, využívající budoucích příležitostí. Dále se jedná o strategie zaměřující se i na silné stránky a odstraňování zjištěných slabých stránek. Pomocí této analýzy je možné vyhodnotit fungování společnosti, její případné problémy a také příležitosti, kterých by firma mohla využít v budoucnosti (Veber, 2009).

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole bude podrobněji charakterizován podnik Geodrill s.r.o. a jeho činnosti a působení na trhu pomocí vybraných analýz.

### 2.1 Charakteristika analyzované společnosti

#### 2.1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	GEODRILL s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	K Bukovinám 169/45, Kníničky, 635 00 Brno
Datum vzniku a zápisu:	23. ledna 1993
Základní kapitál:	524 000 Kč
Identifikační číslo:	46994971
Jednatelé společnosti:	RNDr. Jaroslav Bachratý Mgr. Jan Tomešek



Obrázek 6: logo společnosti (Zdroj: interní dokumenty společnosti Geodrill s.r.o.)

Předmět podnikání:

- geologické práce
- provádění pyrotechnického průzkumu
- provádění trhacích a ohňostrojních prací
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

- projektová činnost ve výstavbě
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- hornická činnost
- činnost prováděná hornickým způsobem

### **2.1.2 Představení společnosti**

Společnost Geodrill s.r.o. provádí již více jak 20 let vrtné, geofyzikální, sondážní a pyrotechnické průzkumy pro stanovení fyzikálních, indexových a mechanických vlastností hornin a zemin, dále mapuje geologické a hydrogeologické struktury. Vybraný podnik zpracovává podklady pro stavební průmysl, především pro zakládání staveb (liniové i plošné stavby, rodinné domy) a jejich sanace. Jedná se o firmu, sídlící v Brně s průměrným počtem 30 zaměstnanců, kteří jsou pečlivě proškolení a ve svém oboru se vyznají. Geologické práce, a nejen ty provádějí po celé ČR a také v zahraničí. Provozování své vlastní laboratoře umožňuje společnosti vytvářet konečné zprávy, které obsahují vyhodnocení celého provedeného průzkumu půdy na daném území a jsou tedy často výsledkem podnikání. Mimo jiné podnik se také věnuje vědecké činnosti prostřednictvím vědeckých článků, dále poskytuje konzultace a přednášky v oblasti geologie. Společnost Geodrill patří mezi geologické podniky s delší působností na trhu a v současnosti se jedná především o zakázkové provádění průzkumů pro státní podniky nebo významnější společnosti. Jednatel společnosti je pan Rndr. Jaroslav Bachratý, který ve společnosti působí jako odborný poradce a konzultant a vedení celé společnosti má aktuálně na starosti paní ředitelka Ing. Markéta Hrubanová.

Mezi hlavní cíle společnosti patří především spokojený zákazník. Spokojenost zákazníků dosahuje firma nabídkou svých služeb na nejvyšší úrovni a také v požadované kvalitě spolu s šetrným chováním k životnímu prostředí, které je při podnikání v geologické oblasti nesmírně důležité. Dále podnik klade důraz na bezpečnost svých zaměstnanců při výkonu všech činností. Management společnosti v důsledku výše uvedených faktorů zavedl politiku kvality, politiku environmentálního systému a politiku, která zahrnuje oblast BOZP.

Společnost Geodrill s.r.o. ke své činnosti využívá nejrůznější technické vybavení. Jedná se především o přístroje využívané při geologických průzkumech, což jsou geofyzikální

přístroje, laboratorní přístroje a vrtné soupravy, které jsou součástí jejich vlastních dopravních prostředků. Některé ze zmíněných nástrojů patří mezi finančně nákladnější a jedná se především vrtné soupravy, a zejména o některé náhradní díly. Dále společnost využívá ke své činnosti dvě budovy a prostory k úschově dopravních prostředků, tedy garáže. Všechny tyto prostory najdeme na adrese sídla společnosti v okrajové části Brna a společnost si je pronajímá. Jedná se o budovu, která slouží pro zaměstnance jako kancelářské prostory a zázemí. V druhé budově je provozována laboratoř a dále již zmíněné garáže, bez kterých se podnik vzhledem k předmětu podnikání neobejde.

### **2.1.3 Certifikáty**

Certifikáty slouží většinou k zajištění a zaručení požadované kvality výrobků nebo služeb, a tudíž je velmi výhodné pro firmu nějaký certifikát vlastnit. Jak již bylo zmíněno laboratoře a laboratorní práce v této oblasti podnikání jsou důležitým procesem při zkoumání nejen vlastností zemin a hornin. Laboratoř mechaniky zemin a hornin společnosti Geodrill s.r.o. získala osvědčení o akreditaci, a to v následujícím rozsahu: zkoušení zemin, drceného kameniva, strusek a popílků vymezených přílohou této akreditace. Toto osvědčení je stanoveno a uděleno společnosti dle normy a akreditačních požadavků ČSN EN ISO/IEC 17025:2005 a je platné do roku 2018. Certifikát o akreditaci výše uvedené laboratoře tedy zaručuje výkon jednotlivých zkoušek, interpretací výsledků a průzkumu zemin a hornin v požadované a stanovené kvalitě dle normy ČSN. Společnost dále disponuje a řídí se mnoha dalšími certifikáty a normami, a to jak v oblasti výrobních procesů, tak životního prostředí a také přístupu ke svým zaměstnancům. Jedná se například o normu ČSN EN ISO 14001, kterou uplatňuje při výběru dodavatelů, dále ČSN ISO 9001:2009, ČSN ISO 14001:2005, OHSAS 18001:2008 a mnohé další (Geodrill s.r.o., 2017).

### **2.1.4 Historie**

Společnost Geodrill s.r.o. byla založena a vznikla v roce 1993 z podniku Geofyzika a.s. Brno, který byl orientován na vrtné, inženýrsko-geologické a hydrogeologické práce. V prvních letech podnikání byla tato činnost považována za hlavní činnost podnikání a převažovala. Od roku 1994 začala společnost také provádět i geofyzikální průzkumy, které se po následujících deset let stalo dominantní činností společnosti Geodrill. Dnes

již společnost provádí všechny výše uvedené činnosti v rovnováze a počet zaměstnanců se zvýšil z tehdejších 5 členů na současných 30 zaměstnanců. V průměru za poslední desetiletí firma svými činnostmi dosahuje celkově ročního finančního obratu v rozmezí 50 až 100 milionů korun (Geodrill s.r.o., 2017).

### **2.1.5 Zatřídění podniku dle EU**

Dle pravidel EU a jejího členění společnost Geodrill s.r.o. se zařazuje do kategorie malých podniků. Malé podniky podle EU se vyznačují s počtem zaměstnanců nižším než 50 a obrat by u takových firem neměl přesahovat 10 mil. EUR. Obě podmínky analyzovaná společnost splňuje, jelikož její průměrný počet zaměstnanců je 30 a obrat za rok 2016 se pohyboval kolem 25 mil. Kč a nepřesáhl tak hranici 10 mil. EUR.

### **2.1.6 Výrobní program**

V této kapitole budou podrobněji charakterizovány hlavní činnosti společnosti Geodrill s.r.o. Za nejdůležitější poskytované služby a výkony je považována hlavně inženýrská geologie (jejíž součástí jsou laboratorní práce), geofyzikální průzkum, hydrogeologie a pyrotechnické práce.

**Inženýrská geologie** patří mezi nejvýznamnější činnosti společnosti Geodrill s.r.o. a tvoří 65 % veškerých prováděných služeb. V této oblasti společnost nabízí zákazníkům průzkum složení hornin a jejich stáří a způsob vzniku, které potom kombinuje s mechanickými vlastnostmi zeminy (pevnost, propustnost, stlačitelnost, atd.) Tento průzkum provádí na předem stanoveném a vymezeném území, který potom slouží zákazníkům jako podklad pro přípravy projektů liniových a plošných staveb a rodinných domů.

Celý tento proces se skládá z několika činností, kde zaměstnanci musejí být dostatečně kvalifikovaní a proškolení. Inženýrská geologie zahrnuje tedy terénní a měřičské práce, na který se ovšem zaměstnanci musí nejdříve dopravit s potřebným vybavením a nástroji. Jedná se o práce terénního typu a zaměstnanci se často pohybují mimo domov a jezdí na několikadenní služební cesty na kterých provádí průzkumné práce. Pro tyto práce je proškolen 10 specializovaných pracovníků. Kromě finanční náročnosti na zaměstnance a technické vybavení je potřeba zmínit často nepříznivé klimatické podmínky, ve kterých

musejí pracovníci průzkumy provádět. Průzkumy jsou prováděny po celý rok, a tedy se nevyhnou i nepříznivému počasí a podmínkám. Dále v rámci inženýrské geologie jsou prováděny vrtné práce, které mají na starosti 4 zaměstnanci společnosti Geodrill s.r.o. Po provedení vrtných prací se získají potřebné vzorky, které potom zkoumá kvalifikovaný odborník. Jelikož jsou při veškerých činnostech v této oblasti používány různé měřičské přístroje, mechanické soupravy, sondážní přístroje, vrtné soupravy, a především se manipuluje s vrtnými tyčemi a jinými těžkými součástmi, je nutno zmínit, že se jedná o fyzicky náročnou činnost, při které je nutno dbát a dodržovat bezpečnostních předpisů a používat ochranných pomůcek. Jde tedy o často nebezpečnou činnost, která i díky zvýšenému hluku používaných přístrojů ohrožuje zdraví pracovníků.

V neposlední řadě tato oblast zahrnuje konečnou část, a tím jsou *laboratorní práce* v laboratoři, která je tomu náležitě vybavena a přizpůsobena, a kam jsou získané vzorky převezeny. Laboratorní práce mají na starost 4 specializovaní pracovníci a vykonávají zde práce s laboratorními váhami, s různými zařízeními zkoumající vlastnosti zeminy, laboratorním nářadím a nádobím. Celkově se jedná spíše o lehčí manuální práce, proto je zde vyšší výskyt zaměstnanců ženského pohlaví. Všechny zmíněné laboratorní činnosti slouží k získání podkladů a výsledných zpráv, které zhodnocují vlastnosti a strukturu zkoumaného území a ty se pak následně předávají zákazníkům. Důraz je kladen na vysokou kvalitu prováděných zkoušek a neméně důležitá je propojenost a spolupráce laboratorních pracovníků s pracovníky terénního a měřičského úseku.

**Geofyzikální průzkum** je další významnou činností společnosti, která má za úkol pomocí geofyzikálních metod a sondování zeminy speciálními přístroji, provádět komplexní průzkumy nejen ve stavebnictví. Geofyzikální průzkum je důležitý při projektování a realizaci inženýrských staveb nejen velkého rozsahu (dálnice, průmyslové komplexy) a tvoří přibližně 25 % na celkových poskytovaných službách společnosti Geodrill s.r.o.. Jedná se o podobný souhrn činností jako v případě inženýrské geologie. Je zde však využívána technika sondování, která není pro pracovníky tolik fyzicky náročná, jelikož se jedná o přístroje, které více méně pracují samostatně a nepotřebují až tak velkou asistenci pracovníků. Dalším rozdílem je finanční náročnost používaných přístrojů, která je o něco nižší než v oblasti inženýrské geologie. Co se týče zaměstnanců specializovaných na geofyzikální průzkumy, tak společnost má 2-3 proškolené geofyziky a dále zde vypomáhají pracovníci inženýrské geologie. Geofyzikální průzkumy se liší od

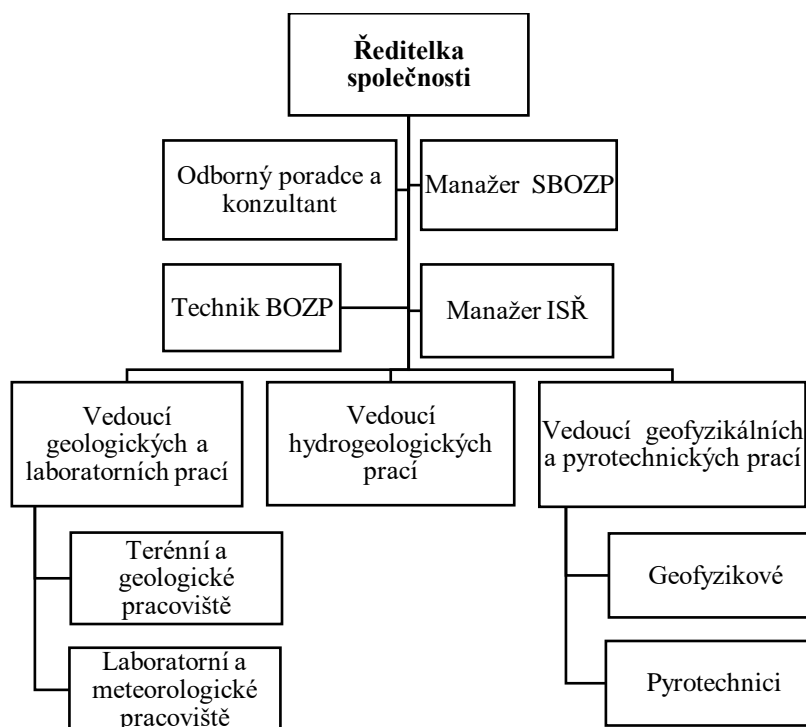
klasických geologických tým, že se jedná o nedestruktivní způsob ověření hlubinných částí a vlastností zemské kůry, tzn. bez technických prací a zásahů do pozemků. Tedy jedná se opět o terénní práce zaměstnanců, avšak ne až tak fyzicky náročné, jelikož jsou zde používány speciální přístroje k průzkumu zeminy, které provedou veškerou analýzu bez zásahu do půdy. Pro pracovníky je to tedy pohodlnější metoda průzkumu, ale také se musí na dané místo dostavit s příslušnou technikou a v daných klimatických podmínkách. Společnost Geodrill s.r.o. v této oblasti nejčastěji provádí nejrůznější elektrické sondy, georadarová měření, magnometrii a různé další metody průzkumu struktury půdy.

Oblast **pyrotechnických prací** je již v současnosti součástí průzkumů geologických, jelikož je důležité, aby se v oblasti potenciálního stavebního území nevyskytovaly munice a další nebezpečné nálezy z dob druhé světové války. Společnost v této oblasti má 2 specializované pracovníky, kteří provádí pomocí elektromagnetických metod a metalodetekce území. Samostatně se tedy již moc tyto práce neprovádějí.

V případě **hydrogeologických průzkumů**, které jak již název napovídá se věnují zjišťování výskytu, původu a pohybu vody v horninovém prostředí. Na celkových službách tvoří podíl zhruba 10 %. Společnost zkoumá v této oblasti především z hlediska environmentálního a problematiky kontaminací vod. Tyto průzkumy jsou často také součástí inženýrské geologie, mají však své 2 odborníky, kteří se v oblasti hydrogeologie skvěle vyznají a provádí hydrogeologické posudky a mapování území.



### 2.1.7 Organizační struktura



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Geodrill s.r.o. (Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování)

Ve vedení společnosti se nachází jednatel Rndr. Jaroslav Bachratý, který je zároveň majitelem a odborným poradcem ve společnosti Geodrill s.r.o. Majitel společnosti však nechává podnik na starosti ředitelce, která je tedy na nejvyšší úrovni výše uvedené organizační struktury. Dále následují pozice manažera bezpečnosti a ochrany pracovníků, manažera informačního systému řízení, meteorologa společnosti, technika společnosti. Na další linii se již nachází samostatné útvary jednotlivých činností společnosti. Každý útvar má svého vedoucího. Konkrétně se jedná o vedoucí nejdůležitějšího úseku, což je geologické a laboratorní práce. Vedle na stejné úrovni potom nalezneme vedoucí hydrogeologie a vedoucího pro geofyzikální a laboratorní práce. Každý z těchto úseků má potom své specializované pracovníky v jednotlivých oblastech činností.

Celkově můžeme organizační strukturu společnosti Geodrill s.r.o. zařadit mezi liniově-štabní strukturu, kde jsou pracovníci seskupeni do útvarů podle podobnosti vykonávaných činností v jednotlivých oblastech geologie, kde každý útvar má svého přímého nadřízeného a také celkového nadřízeného, který má na starosti celý podnik. A

dále se tam vyskytují podpůrné útvary, jako jsou výše uvedené funkce např. technika, firemního meteorologa, poradce pro veškeré činnosti podniku atd.

### **2.1.8 Hlavní trhy a zákazníci**

Zakázkové služby nejčastěji pro firmy ve stavebním průmyslu, ředitelství silnic a dálnic, státní útvary, pro jiné geologické firmy a geologické projektové firmy. Častá spolupráce se zahraničními partnery, kterými jsou německá firma zabývající se obdobnou činností v oblasti geologie Kom-pakt GmbH Beratung + Planung a chorvatská společnost Kompaktno Savjetovanje d.o.o. Však nutno říci, že celkově prováděné geologické průzkumy a služby na území mimo ČR již nejsou až tak časté. V současnosti převládají spíše zakázky na území ČR, a tedy mají převážně i české zadavatele a firmy, pro které průzkumy provádí.

Nejvýznamnějšími investory všech akcí a služeb, které společnost poskytuje, a tedy i hlavními zákazníky společnosti Geodrill s.r.o. jsou tyto subjekty:

Ředitelství silnic a dálnic ČR

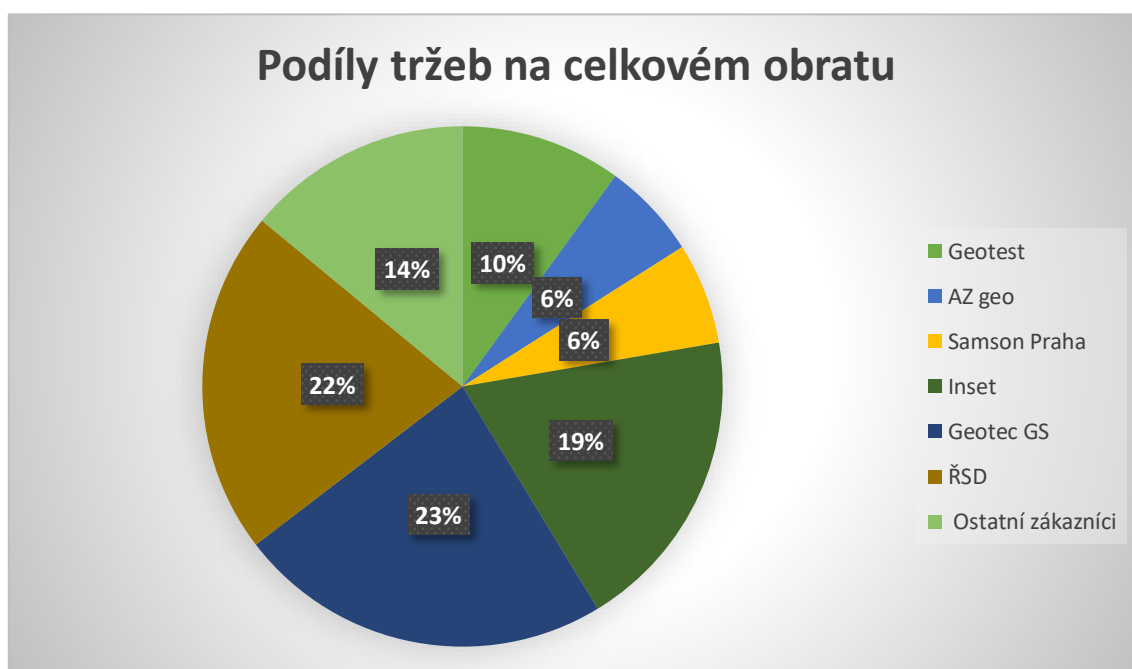
INSET s.r.o.

GeoTec-GS, a.s.

SAMSON PRAHA, spol. s r.o.

AZ Geo, a.s.

Geotest, a.s.



Graf 1: Podíl tržeb jednotlivých zákazníků na obratu společnosti za rok 2017 (Zdroj: řízené interview, vlastní zpracování)

Uvedený graf 1 zaznamenává 6 nejvýznamnějších společností, které se nejvíce podílejí na celkovém obratu společnosti Geodrill s.r.o. v roce 2017. Celkově v roce 2017 firma poskytovala služby přibližně okolo 50 subjektům a zákazníkům. Jelikož výšeč nazvaná Ostatní zákazníci vyjadřuje součet podílů všech zbylých okolo 44 zákazníků a tato většina tvoří hodnotu podílu na celkovém obratu pouze okolo 14 %. Je tedy zřejmé z této okolnosti, že se bude jednat o klasické Paretovo pravidlo (80/20), protože pouhých 6 zmíněných zákazníků (společností), respektive tržeb plynoucích od těchto vybraných společností z celkového počtu téměř 50, tvoří více jak 80 % podílu na celkovém obratu. Tedy konkrétně jen okolo 15 % zákazníků vytváří společnosti 85 % celkových tržeb.

## **2.2 Rozbor účetních výkazů**

V této kapitole se budeme zabývat podrobnějším rozkladu rozvahy a jejím položkám a dále také výkazu zisku a ztráty společnosti Geodrill s.r.o. Jedná se tedy o rozbor a vyhodnocování získaných údajů z výkazů daného podniku za rok 2016, který poté bude sloužit jako podklad k dalším prováděným analýzám.

### **2.2.1 Analýza Rozvahy**

V případě rozvahy se nejprve podíváme na výši celkových aktiv a pasiv a jejich vývoj v minulých letech. Vidíme, že aktiva a rovněž pasiva společnosti Geodrill s.r.o. oproti roku 2015 se snížila přibližně o 5 mil. Kč a poklesla tak téměř o 50 %, což je docela výrazný úbytek. Firma tedy svou hodnotu snižuje. Dále je nutno říci, že celková hodnota aktiv je kolem 18 mil. Kč, což nám potvrzuje naše zařazení společnosti Geodrill s.r.o. mezi malé podniky.

#### **Aktiva**

Důležité je se zaměřit i na celkovou strukturu aktiv, a především na poměr dlouhodobého majetku vzhledem k celkovým aktivům. Společnost měla za rok 2016 dlouhodobý majetek v hodnotě 1,9 mil. Kč a oběžný majetek dosahoval hodnoty přes 4 mil. Kč, což je již na první pohled jasné, že se tedy jedná o firmu kapitálově lehkou, jelikož celková aktiva se pohybují okolo 7 mil. Kč a oběžná aktiva, tak výrazně převyšují nad DHM.

*Dlouhodobý majetek* se pohyboval v roce 2016 okolo 2 mil. Kč a stejně tak jako celková aktiva poklesla, tak i v případě DM tomu nebylo jinak. Jednalo se konkrétně o pokles o 1,2 mil. Kč. Tento úbytek byl způsoben především z důvodu poklesu v kategorii dlouhodobého hmotného majetku, protože došlo k odepsání dražšího stroje, který je pravidelně využíván při geologických průzkumech. Je znatelné, že tedy společnost velmi rychle odpisuje své stroje a zařízení. Dlouhodobý hmotný majetek nám vyjadřuje výrobní kapacitu společnosti, která je tvořena v našem případě stroji a zařízeními v pořizovací hodnotě 13 mil. Kč. Firma nevlastní žádné budovy a veškeré prostory má v nájmu. Společnost v oblasti DM má kromě hmotného také zaznamenaný dlouhodobý nehmotný majetek ten se však pohyboval po odepsání pouze kolem 30 tis. Kč a také oproti 2015 se snížil téměř o polovinu. Na řádku 7 je zřejmé, že společnost pořídila v roce 2016 v DNM

software za 220 tis. Kč, který ovšem v tom samém roce téměř celý odepsala. Softwary a další ostatní certifikáty však jsou nedílnou součástí v podnikání této společnosti, které společnost pravidelně musí aktualizovat a modernizovat vzhledem k oboru podnikání. Třetí položkou v kategorii DM je dlouhodobý finanční majetek, který společnost za rok 2016 nevykazuje. Tato položka nám tedy poukazuje na fakt, že společnost Geodrill s.r.o. není nijak kapitálově propojena ani součástí žádného uskupení podniků, které by nějak působily na její vývoj. U většiny podniků v ČR je však tato hodnota nulová, a proto to není nic neobvyklého ani u naší společnosti.

*Oběžná aktiva* tvoří majetek, který slouží k přechodnému používání, tedy ke spotřebě nebo prodeji. Společnost Geodrill s.r.o. má však v oběžných aktivech poměrně vysokou hodnotu přibližně kolem 4,5 mil. Kč. Společnost má tedy více oběžného než dlouhodobého majetku v aktivech podniku. Celkově v oběžném majetku došlo rovněž k úbytku o 3,8 mil. Kč. Firma také oproti předešlému roku vytvořila zásoby v hodnotě 700 tis. Kč, konkrétně se jedná o nárůst v položce nedokončené výroby a polotovarů. V nedokončené výrobě má společnost pravděpodobně zahrnutý rozpracované zprávy a výsledky z provedených průzkumů v daném roce. Materiál společnost žádný neeviduje, což nám potvrzuje, že se nejedná o výrobní podnik, ale o podnik poskytující služby. Hodnota pohledávek se snížila téměř zase o 50 %. Firma nemá dlouhodobé pohledávky pouze krátkodobé, a to v hodnotě přibližně 1,5 mil. Kč. Jedná se především o pohledávky z obchodních vztahů, tedy jsou to pohledávky za provedené geologické průzkumy, za které nebylo dosud zapláceno. Z částky 1,5 mil. Kč můžeme říci, že společnost je vůči svým odběratelům poměrně hodně slabá a má tedy v těchto pohledávkách vázaných 33 % oběžných aktiv.

Co se týče krátkodobého finančního majetku tak společnost neinvestuje do krátkodobých cenných papírů. Peněžní prostředky se pohybují okolo hodnoty 2,3 mil. Kč, které však také poklesly vzhledem k minulému roku. V pokladně má společnost nižší hotovost oproti finančním prostředkům na bankovních účtech, kde uchovává finance v přibližné hodnotě 2 mil. Kč, tedy spíše realizuje své platby skrz bankovní účet.

Dále položka časového rozlišení aktiv a konkrétně náklady příštích období činí kolem 190 tis. Kč a oproti předešlému období se nepatrně snížili. Pro firmu tato položka vyjadřuje spíše slabou stránku, jelikož firma zde musí zaplatit za něco, co teprve bude

využívat. V našem případě se jedná nejspíše o nájem některého z automobilů či dokonce prostorů sloužící k podnikání.

## **Pasiva**

Dle struktury pasiv je patrné již na první pohled, že společnost má více cizích než vlastních zdrojů, kde cizí zdroje tvoří převážně krátkodobé závazky vůči odběratelům a zákazníkům.

*Vlastní kapitál* se snížil o zhruba 400 tis. Kč, což bylo zapříčiněno především snížením položky výsledku hospodaření minulých let, jelikož touto položkou muselo být nějak kompenzován ne příliš příznivý níže uvedený výsledek hospodaření běžného období. Vlastní kapitál společnosti Geodrill s.r.o. je tvořen základním kapitálem, který se od minulého roku nijak nezměnil. Kapitálové fondy společnost nemá, což znamená, že neobdržela ve sledovaném období žádné dary, dotace na investice ani neprodávala akcie. Dále je tvořen fondy ze zisku, kde společnost tvořila v roce 2016 rezervní fond na ř. 93 a to v hodnotě 52 tis. Kč. Kromě rezervního fondu netvoří podnik žádné další jiné fondy, takže firma zde nijak svou hodnotu nenavysuje. Největší podíl na vlastním kapitálu podniku tvoří výsledek hospodaření minulých let ve výši téměř 2 mil. Kč a konkrétně se jedná o nerozdělený zisk minulých let. V této položce firma kumuluje své hospodářské výsledky, a tedy je zřejmé, že se zde nekoná každoroční rozdělování zisků. Jednatelé a majitelé jsou pravděpodobně zároveň zaměstnanci ve společnosti, a tudíž pobírají platy. Tato skutečnost vyjadřuje i fakt, že tedy horší výsledek hospodaření běžného účetního období je až tak neohroží, jelikož pobírají pravidelný finanční příspěvek v podobě platu. Další skutečností, proč společnost převádí zisky do nerozděleného zisku minulých let je ta, že se chtějí zároveň vyhnout dvojímu zdanění výsledku hospodaření běžného období.

Výsledek hospodaření roku 2016 se snížil z 97 tis. Kč až do nepříznivé minusové hodnoty 11 tis. Kč. Vidíme, že ani v předchozím roce nebyl výsledek nijak přívítivý a ve sledovaném roce se ještě zhoršil. Ačkoliv jsou jednatelé zabezpečeni pravidelným příjmem, přesto by měli tento výsledek brát v potaz a snažit se jej zlepšit. Zlepšení by mělo nastat z důvodu velmi nízkého procentního podílu čistého zisku na celkových tržbách. V roce 2015 netvořil čistý zisk ani 0,5 % z vykázaných tržeb které činily přes 28 mil. Kč. Za rok 2016 sice tržby poklesly, ale jen nepatrně na hodnotu 25 mil. Kč a

výsledek hospodaření běžného účetního období dokonce ještě poklesl do záporných hodnot.

*Cizích zdrojů* má společnost, jak již bylo zmíněno více než vlastních. Cizí zdroje se pohybují kolem hodnoty 4 mil. Kč a opět můžeme pozorovat pokles o téměř polovinu.

Na řádku 102 firma vykazuje nulovou hodnotu položky rezervy, a tedy žádné rezervy netvoří, což není úplně v pořádku, jelikož nemá žádné finanční prostředky pro případ rizika.

*Závazky* se snížili o více než 4,5 mil i tak ale tvoří převážnou část pasiv, jelikož jejich hodnota dosahuje téměř 4 mil. Kč. Tyto závazky jsou tvořeny především krátkodobými závazky z obchodních vztahů ve výši 2,9 mil. Kč a dále také ostatní závazky, závazky k zaměstnancům a v neposlední řadě daňové závazky ke státu. Nejproblematictější jsou opět závazky z obchodních vztahů, jelikož společnost se díky této poměrně vysoké hodnotě stává slabá i vůči dodavatelům. Tento fakt potvrzuje i položka dlouhodobých závazků, které podnik žádné nemá, a tedy vůči subjektům není silná. Daňové závazky na řádku 138 se oproti roku 2015 snížili o více než 400 tis. Kč, což nám jen potvrzuje, že se snížil zisk a logicky musely být nižší daňové závazky. Dlouhodobé závazky a dluhopisy společnost vůbec nevydala ani neměla, rovněž nepřijala žádné dlouhodobé zálohy.

Zajímavostí je, že firma nevykazuje žádné dlouhodobé ani krátkodobé bankovní úvěry a jiné finanční výpomoci, což potvrzuje i řádek 43 ve výkazu zisku a ztráty za rok 2016, který má nulovou hodnotu.

*Časové rozlišení pasiv* tvoří především výdaje příštích období a dosahuje hodnoty přibližně 500 tis. Kč. Tato částka nám vyjadřuje současné výdaje, které však uhradí společnost Geodrill s.r.o. až v dalším roce. V této položce se bude jednat konkrétně o částky placené zpětně za energie ve využívaných prostorách.

### **2.2.2 Analýza výkazu zisku a ztráty**

Řádek 1 nám vyjadřuje tržby z prodeje výrobků a služeb kde je hodnota v roce 2016 okolo 25 mil. Kč a vidíme, že tržby poklesly o 3 mil. Kč. Dále vidíme, že hodnota tržeb za prodej zboží je nulová, což nám opět potvrzuje, že se nejedná o výrobní podnik. Samotná vysoká hodnota tržeb s porovnáním dosahovaného zisku nám již sděluje, že podnik

dosahuje téměř nulových hodnot zisku a v roce 2016 dokonce je v mínusu, což je velmi špatné vzhledem k tak vysokým tržbám.

Výkonová spotřeba se pohybovala kolem hodnoty 14 mil. Kč a rovněž poklesla vzhledem k poklesu tržbám. Náklady na prodané zboží byly nulové, jelikož tržby z prodeje zboží společnosti vůbec nevznikly. Nejnákladnější položkou výkonové spotřeby jsou pochopitelně služby a dále potom spotřeba materiálu a energie. Vidíme, že položka služby tvoří téměř 90 % nákladů firmy. Tento fakt bude z důvodu výše zmíněného nájmu všech budov společnosti Geodrill s.r.o. potřebných při podnikání.

V položce změna stavu zásob vlastní činnosti máme odečtenou nedokončenou výrobu společnosti v hodnotě 700 tis. Kč. V minulém roce firma nedokončenou výrobu netvořila.

Řádek 9 vykazuje veškeré osobní náklady, které podnik za rok 2016 vynaložil. Tato položka se jako jediná navýšila oproti roku 2015, to znamená, že společnost zvedla mzdy svým zaměstnancům anebo nabrala nové pracovníky. Osobní náklady se navýšily o 234 tis. Kč. Mzdové náklady tvoří druhou nejnákladnější položku v celkových nákladech společnosti, a to v hodnotě 7 mil. Kč a dále pak tvoří osobní náklady také náklady na sociální a zdravotní pojištění v přibližné hodnotě 2 mil. Kč. Položka ostatních nákladů se nám také navýšila, a to konkrétně o 96 tis. Kč a současná hodnota tak tvoří rovných 300 tis. Kč v této položce má společnost zahrnutý další osobní náklady ve spojitosti se zaměstnáváním svých pracovníků.

Odpisy se snížily mírně a současně tvoří položku v hodnotě 1,5 mil. Kč. Ostatní provozní náklady se snížili o více než 600 tis. Kč a nyní se pohybují jen okolo 93 tis. Kč a jsou tvořeny pouze položkou jiné provozní výnosy. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku a materiálu společnost žádné nemá, a tedy žádný majetek ani materiál v roce 2016 neodprodala.

Ostatní provozní náklady se navýšily o marginální částku. Celkově jsou v hodnotě 318 tis. Kč a tvoří pouze něco málo přes 1 % celkových nákladů společnosti. V této oblasti má společnost náklady především z hlediska daní a poplatků, které se nejvíce týkají převážně poplatků za silniční známky ke všem využívaným automobilům v terénu. A dále pak jiné provozní náklady související s udržováním chodu společnosti. Provozní výsledek hospodaření poklesl na hodnotu 38 tis. Kč



Co se týče finančního výsledku hospodaření ten je v minusové hodnotě 16 tis. Kč, jelikož společnost nevykazuje žádné finanční výnosy pouze finanční náklady.

Výsledek hospodaření před zdaněním je pouze 22 tis. Kč a v předchozím roce 2015 na tom společnost byla jen o něco lépe kdy dosahovala částky 126 tis. Kč. Daň z příjmu se naopak oproti minulému roku ještě o něco málo navýšila, a to z hodnoty 29 tis. Kč na 33 tis. Kč, což je špatné. Vzhledem k výši daně z příjmu je již patrné, společnost Geodrill s.r.o. se nachází ve ztrátě, a tedy její výsledek hospodaření tvoří záporná hodnota – 11 tis. Kč. V loňském roce na tom společnost byla o něco lépe jelikož se ji povedlo udržet zisk v kladných číslech. Je tedy zřejmé, že podnik, ačkoliv dosahuje vysokým tržbám a obratu za rok 2015 v přibližné hodnotě 25 mil. Kč, tak se mu nepodařilo udržet VH v kladných hodnotách.

### **2.2.3 Shrnutí rozboru účetních výkazů společnosti**

Z rozboru účetních výkazů za rok 2016 jednoznačně vyplývá, že se jedná o společnost kapitálově lehkou a drží více cizích zdrojů než vlastních. Cizí zdroje se týkají především závazků z obchodních vztahů, ze kterých vyplývá ne příliš příznivé postavení společnosti vůči odběratelům. Zákazníci mají velmi silné postavení vůči analyzované společnosti, a to i z důvodu, že se jedná především o významné geologické subjekty či státní organizace. V případě dodavatelů se jedná také o silné postavení vzhledem ke společnosti, protože Geodrill s.r.o. většinou nakupuje potřebné stroje a zařízení od významných zahraničních společností, které si často diktují obchodní podmínky. Výsledek hospodaření byl v roce 2016 v záporné hodnotě – 11 tis. Kč, což vzhledem k vysokým tržbám není příliš příznivé. Dalším negativním faktem a riziko je zjištění pronájmu veškerých prostorů a některých automobilů, které společnost využívá ke své činnosti.

## **2.3 PESTEL analýza**

V této kapitole budou identifikovány důležité faktory, které působí na společnost Geodrill s.r.o. z vnějšího prostředí a ovlivňují tak vývoj její vývoj a úspěšnost v podnikání.

### 2.3.1 Politické faktory

Politická situace v letech 2017 a 2018 procházela a prochází značnými změnami, jelikož předešlá vláda premiéra Bohuslava Sobotky ukončila své volební období a následně končilo první volební období prezidenta Miloše Zemana. V ČR tedy probíhaly volby, a to jak parlamentní na podzim roku 2017, tak prezidentské v lednu 2018. V případě parlamentních voleb se do čela dostal ministr financí Andrej Babiš s politickým hnutím ANO, a i další kandidáti, kteří se umístili na předních příčkách byli jistým překvapením. Došlo tedy k výraznějším změnám v politické situaci, jelikož klasické politické strany, které zde vládly a zabíraly první příčky po několik let, nyní se vyskytovaly v pozadí. Občané ČR tak prostřednictvím těchto voleb vyjádřili zájem o zásadnější změnu v politickém dění. Premiérem byl jmenován Andrej Babiš, avšak vývoj vlády a jejich členů nebyl tak jednoznačný. Prezidentské volby naopak podpořily kandidaturu Miloše Zemana, a občané tak znovu rozhodli o prodloužení volebního období současného prezidenta. Výsledky těchto voleb nebyly až tak jednoznačné jako v předcházejících volbách ve prospěch pana Zemana, ale dokonce se dá říci, že se jednalo o těsné vítězství nad jeho protikandidátem. V prezidentské pozici tedy k žádné změně a zvratu nedošlo, jako tomu bylo v případě parlamentních voleb.

Další vývoj v oblasti politické je tak nejistý, a nevíme co přinese pro podniky v ČR. Nejistá situace není příliš příznivá pro budoucnost společnosti. Politické dění ovlivňuje podnikání skrze tvorbu různých nařízení a vyhlášek, které se poté mohou přetavit v zákony. Politické faktory jsou tedy úzce spjaté s níže uvedenými faktory legislativními.

Dalším aspektem činnosti vlády jsou nejrůznější dotace, které podnikům umožňují za splnění určitých podmínek čerpat. Společnost Geodrill s.r.o. čerpala pouze dotace ohledně výuky angličtiny. Další možné dotace v posledních letech nijak nevyužívala z důvodu časové a administrativní náročnosti. Z tohoto hlediska se společnost rozhodla, že se jí tato námaha a náklady vzniklé při celém procesu až tak nevyplatí, a proto je v žádném velkém množství nevyužívá.

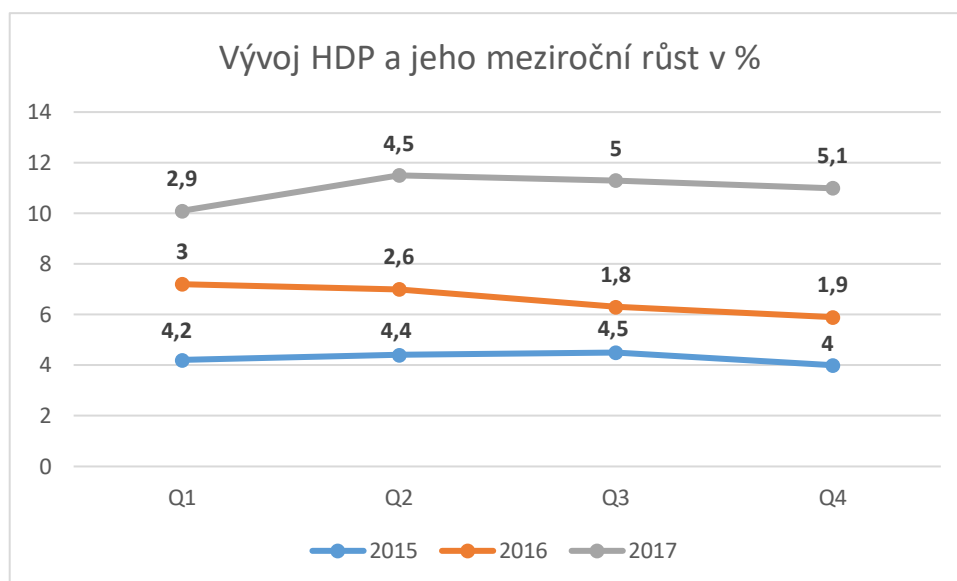
U politických faktorů je důležité se také zaměřit na nějaké globální hledisko a politickou situaci v mezinárodním měřítku. V případě českých podnikatelských subjektů je důležitý politický vývoj v rámci EU, které také poměrně významně zasahuje do sféry podnikání.

Jedná se hlavně o důležité nařízení a směrnice, které EU v rámci své činnosti vydává, a které jsou členské státy povinné respektovat. Aktuálně není situace v EU příliš stabilní, jelikož nastaly jisté politické a ekonomické události, které nejsou pro vývoj EU nijak moc příznivé. Jedná se hlavně o situaci vystoupení jednoho z členských států poprvé v historii a dále také neustále se prohlubující krize států eurozóny a neudržitelnost této měny do budoucnosti. EU a její další působení a vývoj v několika následujících letech je také poměrně nestabilní tak jako v případě situace v ČR. A jelikož je spolupráce s mezinárodními firmami, a především s některým státy EU důležitá pro činnosti společnosti Geodrill s.r.o., tak by případná hrozba rozpadu či oslabení EU byla problémem.

### 2.3.2 Ekonomické faktory

Z ekonomického prostředí společnost ovlivňují následující faktory jako **HDP**, **míra inflace** a **měnová stabilita** z důvodu obchodování se zahraničními zeměmi.

*Hrubý domácí produkt* nám vyjadřuje hospodářský růst daného státu. Jedná se o souhrn veškerých vyrobených statků a služeb na území ČR za dané období. Tento ukazatel měří výkonnost celého státu, a tedy i všech podnikajících subjektů. Hrubý domácí produkt vyjadřuje tak úspěšnost dané země a jak se jí ve vymezeném období vedlo. Metodika výpočtu tohoto ukazatele je rozdělena na tři způsoby, a to na metodu důchodovou, výdajovou a produkční.



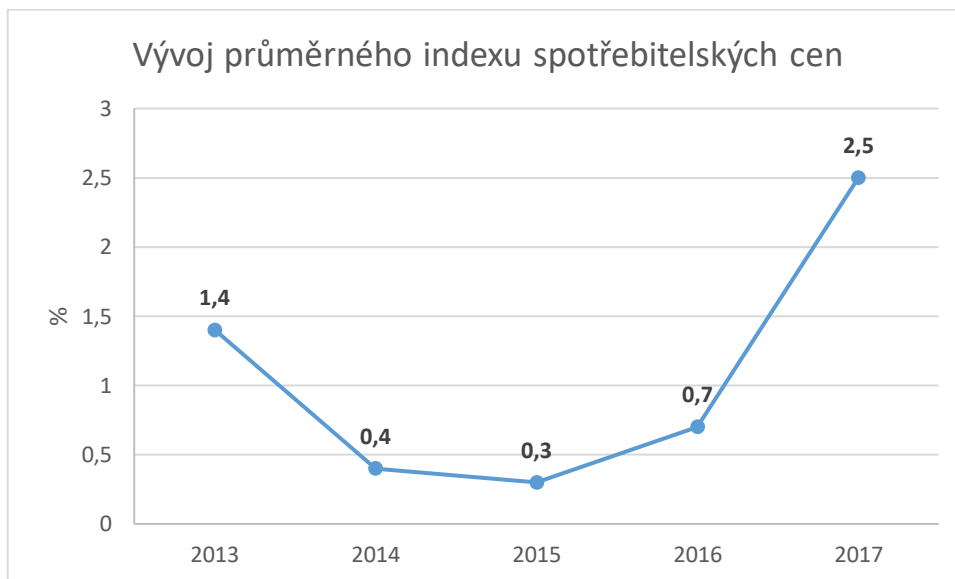
Graf 2: Vývoj HDP v ČR (Zdroj: Makroekonomika: HDP, 2018, vlastní zpracování)

Vývoj HDP znázorňuje následující graf 2, který sleduje tento ukazatel za poslední 3 roky. V grafu jsou uvedeny mezičtvrtletní nárůsty v daných letech, a to konkrétně v roce 2015, 2016 a 2017. Je patrné, že všechny čtvrtletní procentní údaje vždy narůstají a převyšují tak dosažené hodnoty minulého roku. Největší nárůsty oproti předchozímu roku jsou však jednoznačně zaznamenány v roce 2017. Výkonnost české ekonomiky je aktuálně velmi příznivá a tento hospodářský růst byl zapříčiněn především navýšenou spotřebou domácností, které využily výhodné situace na trhu práce a rostoucího disponibilního důchodu.

*Míra inflace* je druhým zmiňovaným ukazatelem v ekonomické oblasti. Samotný pojem inflace znamená navýšení cenové hladiny statků a služeb v ekonomice za určitý časový okamžik. Míra inflace zaznamenává právě změnu cenové hladiny a všeobecně můžeme inflaci považovat za snížení kupní síly peněz. Jedná se o poměr daného cenového indexu na začátku a na konci období (Inflace, míra inflace – metodika, 2017).

Existuje mnoho cenových indexů pro náš případ zvolíme index spotřebitelských cen, jehož vývoj je znázorněn na grafu 3 v období 5 let. Jedná se o poměrování úrovně cen vybraného zboží a služeb nacházející se ve spotřebním koši ve dvou srovnávacích obdobích. Na grafu sledujeme meziroční nárůst průměrného indexu spotřebitelských cen oproti předešlému roku, a to v letech 2013 až 2017. Největší nárůst a inflace je viditelná v posledním roce 2017. Ceny zboží a služeb jsou aktuálně za posledních 5 let nejvyšší a

kupní síla peněz v české ekonomice se aktuálně snížila. Do roku 2017 nebyla zaznamenána významnější navýšení meziročního nárůstu indexu spotřebitelských cen.



Graf 3: Průměrný index spotřebitelských cen v % za posledních 5 let (Zdroj: Makroekonomika: Inlace, 2018, vlastní zpracování)

*Měnová stabilita* ovlivňuje podnikání společnosti Geodrill s.r.o. z důvodu obchodování, a především nákupu veškerého technického strojového vybavení ze zahraničí. Pro obchodování se zahraničím je nutné se zabývat aktuálními měnovými kurzy a zahraniční měnou. Nejvíce nás bude zajímat vývoj směnných kurzů CZK vůči EUR. Z důvodu obchodu se zeměmi jako Itálie a Švédsko, které společnosti zajišťují dodávku strojů a součástí potřebných pro její podnikání. Vývoj směnných kurzů tak může ovlivnit naši cenu, za kterou veškeré potřebné nástroje nakupujeme.



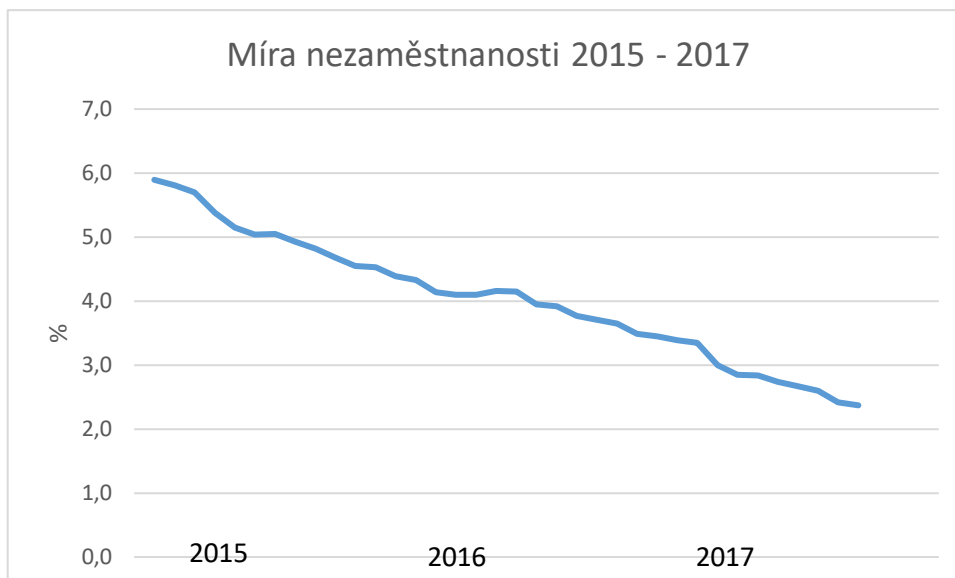
Graf 4: Statický graf kurzu EUR/CZK (Zdroj: Kurzy měn, 2018, vlastní zpracování)

Směnný kurz EUR/CZK na grafu 4 je znázorněn od roku 2013 až po současnost. Průměrný kurz za posledních 5 let se pohyboval okolo 26,826 Kč za 1 euro. Od roku 2014 do 2017 můžeme sledovat poměrně stabilní hodnoty okolo 27 CZK/EUR, až od ledna 2017 sledujeme výraznější posílení české koruny, a to téměř až na hodnotu 25 Kč za 1 euro. Tuto apreciaci měny zapříčinilo především pozastavení intervencí ČNB na začátku dubna 2017. Aktuálně má naše hodnota koruny velmi silné postavení vůči EUR a nakupované stroje a zařízení se tak pro nás stávají levnější než kdy jindy.

### 2.3.3 Sociální faktory

Ze sociálních faktorů společnost Geodrill s.r.o. ovlivňuje vývoj počtu zaměstnaných a nezaměstnaných osob v rámci ČR. Budeme tedy sledovat vývoj míry nezaměstnanosti, jelikož dostupnost kvalifikované síly v tomto odvětví bývá docela problematická. Dále je důležitým faktorem vývoj počtu absolventů geologických oborů, kteří slouží jako potenciální předpokládána pracovní síla pro podnik.

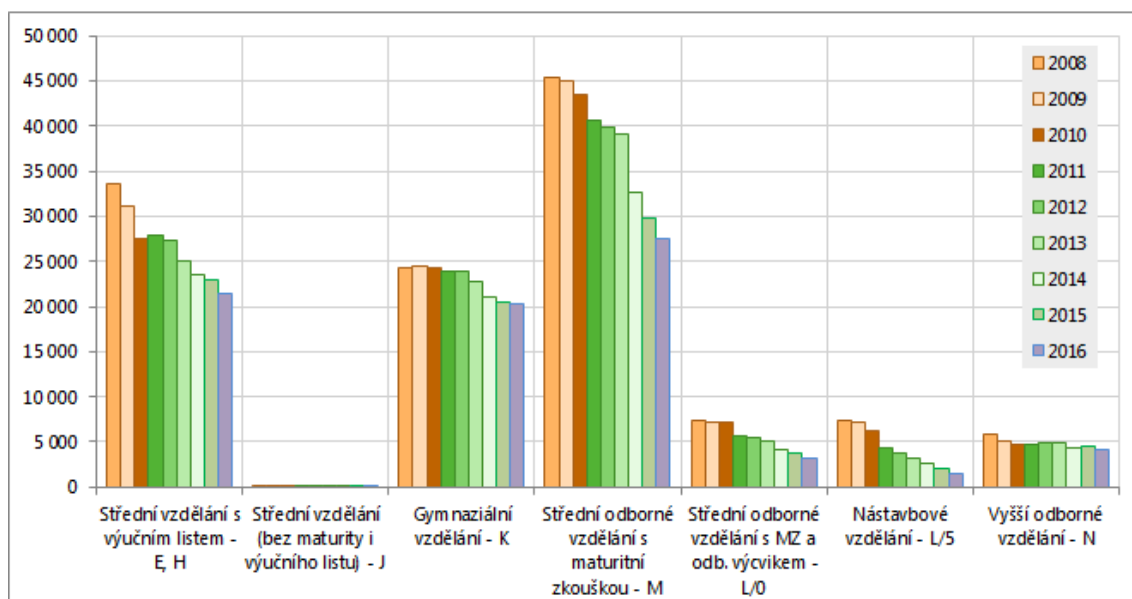
Míra nezaměstnanosti může být zjišťována různými způsoby a existuje tedy více druhů metodiky výpočtu. Graf 5 sleduje ukazatel obecné míry nezaměstnanosti, který zahrnuje aktivní obyvatelstvo ČR ve věku 15 až 64 let. A jde vlastně o podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivním ve výše uvedené věkové kategorii, kde ekonomicky aktivními máme na mysli součet zaměstnaných a nezaměstnaných osob.



Graf 5: Vývoj míry nezaměstnanosti v % (Zdroj: Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity, 2017)

Výše uvedený graf 5 sleduje situaci nezaměstnanosti v ČR za poslední 3 roky. Nejhorší situace a nejvyšší míra nezaměstnanosti byla v roce 2015 kdy dosahovala téměř 6 %. Klesající křivka, která znázorňuje míru nezaměstnanosti potvrzuje současný příznivý stav české ekonomiky a vidíme, že počet nezaměstnaných je stále nižší a nižší. V prosinci 2017 je dokonce zaznamenána hodnota pouhých 2,4 %. Jedná se o nejlepší výsledek nejen ve sledovaném období, jelikož pracovní síla má nyní na trhu nejsilnější pozici za posledních 20 let.

Tento vývoj je, jak už bylo zmíněno znakem toho, že ekonomická situace pro podniky a jejich budoucnost je příznivá a že se ji velmi daří. Můžeme však, říci že v důsledku silného postavení potenciálních zaměstnanců a nízké míry nezaměstnanosti může být pro společnost Geodrill s.r.o. velmi obtížné sehnat kvalifikované pracovníky v geologickém oboru. Dále se zaměříme na situaci ve školství, a především na situaci absolventů středních a vysokých škol se zaměřením na obory v geologii.



Graf 6: Vývoj počtu absolventů středních a vyšších škol (Zdroj: Absolventi škol a trh práce, 2016)

Vývoj počtu absolventů na středních a vyšších odborných školách od roku 2008 až po rok 2016 znázorňuje graf 6. Již na první pohled je patrné, že počet středoškolsky vzdělaných absolventů za posledních téměř 10 let výrazně poklesl. Největší úbytek byl zaznamenán u středního odborného vzdělání s maturitní zkouškou a také u středního vzdělání s výučním listem. Absolventi oboru, který nás především zajímá se řadí do oblasti hornictví a hornická geologie. Tento obor je zařazen na grafu 6 právě pod vzděláním s největším zaznamenaným úbytkem od roku 2008. Samotné studium oborů zaměřených na průzkum horniny je již tak zastoupen velmi nízkým počtem absolventů vůbec ve srovnání se všemi ostatními obory na středních školách. Řadí se tak mezi ne až tak atraktivní a žádané obory. Pokud budeme brát v úvahu i celkový úbytek všech studentů a absolventů, který souvisí s aktuálním demografickým vývojem a složením obyvatelstva, tak je patrné, že tento vývoj jen potvrzuje problematické získávání potenciálních, a hlavně kvalifikovaných zaměstnanců pro společnost v takovém odvětví nejen v současnosti ale i v budoucnosti.

V případě vysokoškolsky vzdělaných studentů a absolventů není situace o nic lepší. V žebříčku atraktivnosti a žádanosti studovaných oborů vedou spíše obory ekonomické, humanitní a společenské vědy než oblast přírodních věd. V rámci ČR jsou na výběr pouze 4 univerzitní fakulty, které nabízí studium spojené s geologií. Jedná se většinou přírodovědecké a geologické fakulty, a to Univerzity Karlovy v Praze, Univerzity



Palackého v Olomouci, Vysoké školy báňské v Ostravě a poslední je Masarykova univerzita v Brně. Pokud se zaměříme na situaci v Brně, kde podnik sídlí a pravděpodobně bude největší zájem z fakulty přírodovědecké Masarykovy univerzity. Ze zprávy podané fakultou za rok 2017 bylo vykázáno, že počet studentů s geologickým zaměřením činí aktuálně 69 mladistvých. Ovšem je nutné brát v potaz, že se jedná o počet studentů a patrně konečný počet absolventů se ještě sníží. Tento počet potvrzuje problém zájmu o studium také o práci v tomto odvětví ve srovnání s ostatními obory. Obtížnost studia zabývající se geologií také moc nepřidá na oblíbenosti u mladistvých.

Společnost se snaží i přes ne příliš příznivou situaci ve školství spolupracovat s vysokými školami formou uskutečnění přednášek a metodických kurzů v univerzitním prostředí, kde mohou také získat další potenciální praktikanty či zaměstnance. Společnost předpokládá, že v blízké budoucnosti bude mít nedostatek mladistvých pracovníků, a proto by se měla na tento fakt zaměřit.

#### **2.3.4 Technologické faktory**

Pro společnost Geodrill s.r.o. jsou technologie významné a bez jejich neustálého sledování a zavádění by nemohla vůbec svou činnost vykonávat. Aktuálně je neustále zmiňován rychlý vývoj moderních technologií ve všech koutech světa. Jedná se především o nahrazování lidské síly automatizovanými stroji a roboty, kteří by měly jejich pozici zastoupit a nahradit je tak v plné síle. Tento budoucí vývoj by tak mohl usnadnit práci zaměstnancům a zaměstnavateli tak umožnit přemístění pracovníků například na potřebnější místo či dokonce snížit jejich počty v podniku. Mělo by tedy tak dojít k efektivnějším, rychlejším a kvalitnějším výkonům či procesům v organizaci.

Tento vývoj a průmyslová revoluce očekávaná v budoucnu je však zatím reálný pro nějaké větší a vyspělejší společnosti. V našem případě by sice většina činností, které ve společnosti probíhají mohla být nahrazena automatickými stroji, avšak v současné době je tenhle krok nemyslitelný. Všechna zařízení a stroje, které společnost využívá při provádění nejen geologických prací vyžaduje přímou účast pracovníků. Zaměstnanci jsou potřební už jen z důvodu přemístění a dopravy potřebného vybavení na místo, kde dochází k výkonu činnosti. Dále téměř všechny práce vyžadují fyzickou a aktivní činnost pracovníků, aby získaly potřebné informace z provedeného průzkumu zeminy. Bylo by

to tedy pro společnost velmi náročné všechny tyto zaměstnance a procesy nahradit a digitalizovat, a to zejména po finanční stránce.

Vývoj technologických postupů a procesů v oblasti geologie je nesmírně důležitý pro podnikání společnosti. Při zkoumání vlastností horniny musejí dbát na to, aby nepoužívaly zastaralé a nemoderní techniky. Kvalitní výsledky z její hlavní činnosti musí zajistit především používáním moderních strojů a zařízení. Vývoj nejnovější technologie sledují i v oblasti laboratorních prací. Aby byly výsledné zprávy zpracovány přesně a v dostatečné kvalitě musí společnost znát veškeré geochemické a mineralogické analytické metody a sledovat jejich další rozvoj. S těmito metodami souvisí i rychlý rozvoj v oblasti přístrojového vybavení, a proto musí společnost Geodrill s.r.o. nejen ve svých laboratořích uskutečňovat a dbát na průběžný rozvoj všech využívaných analytických technik a metodik. Neméně důležitá část v oblasti technologických postupů a metod pro naši společnost je odborná interpretace výsledků tak, aby zákazníkům co nejpřesnějším způsobem podávaly informace o prozkoumané půdě. Samozřejmostí je také udržování kvalitativních parametrů všech současně využívaných metod.

Co se týče vědecké, výzkumné a publikační činnosti, tak společnost od roku 2010 spolufinancuje odborný časopis *Interdisciplinaria Archaeologica - Natural Sciences in Archaeology* (IANSa), kde sama také přispívá odbornými příspěvky z řad svých vlastních odborníků. Časopis se zabývá průzkumy a spoluprací v oblasti archeologie a přírodních věd.

### **2.3.5 Ekologické faktory**

Ekologické faktory tvoří neméně důležitý faktor, který naši společnost ovlivňuje. Důvodem je, že téměř veškeré nejen geologické činnosti, které podnik provádí jsou úzce spjaté s životním prostředím. Samotný obor podnikání geologie je založen přímo na životním prostředí, jelikož se jedná o průzkum vlastností zeminy a součástí této činnosti je často řešení a zjišťování dopadů vzhledem k životnímu prostředí. Ze všech prováděných činností jde hlavně o hydrogeologickou činnost, která je v současnosti prováděna především z environmentálního hlediska a z důvodu problému s kontaminací vod. Všeobecně se dá říci, že prostřednictvím geologické činnosti je vlastně zkoumáno

životní prostředí. Všechny činnosti a procesy musí tak dodržovat stanovené podmínky a být v souladu s životním prostředím.

Společnost při provádění samotných činností často produkuje látky, které mohou životnímu prostředí značně uškodit. Většina výkonů je totiž prováděna v terénu nejrůznějšími zařízeními a přístroji, a vyžadují tak přímý zásah do zeminy, a také do životního prostředí. Níže uvedené předpisy však potvrzují soulad životního prostředí a Geodrillu. Všechny tyto negativní dopady a zásahy do životního prostředí se snaží společnost eliminovat. V interních předpisech podniku jsou stanoveny dokonce speciální směrnice ohledně všech procesů a činností působících na životní prostředí v tzv. registru environmentálních aspektů. Dále jsou v těchto směrnících také stanoveny přesné postupy a návody, jak postupovat v případě ohrožení a vytvoření nebezpečných odpadů a látek při výkonu činnosti. Nejčastěji se jedná například o vypouštění škodlivých látek do ovzduší z přístrojů a z provozu automobilů, únik olejů a chemických látek ze skladovacích prostor, vznik nebezpečného odpadu z provozování laboratoře anebo znečištění a úniku škodlivých chemických látek při terénních pracích.

### **2.3.6 Legislativní faktory**

Vliv legislativy na společnost a její podnikání je tak jako u všech podnikajících subjektů velmi důležitý. Kromě základních všeobecných zákonů, které společnost nějakým způsobem ovlivňují, jsou důležitým faktem i specializované předpisy a vyhlášky v daném oboru, ve kterém společnost Geodrill s.r.o. působí. Společnost musí splňovat přísné normy a vyhlášky týkající se geologických prací, a hlavně životního prostředí, jelikož často vykonávají zakázky pro státní instituce, a proto je plnění těchto norem nevyhnutelné.

Všeobecně se podniku týkají následující zákony a předpisy:

- Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
- Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu

- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 134/2016 Sb., zákon o zadávání veřejných zakázek
- Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Všechny výkony a činnosti, které společnost vykonává podléhají celou řadou zákonů a norem, které mají přísná pravidla a podmínky. Dále se zaměříme především na předpisy specializované oborem podnikání společnosti Geodrill s.r.o., kterými se musí řídit. Jedná se hlavně o předpisy týkající se životního prostředí, ovzduší, vody, odpadu a chemických látek a přípravků a v neposlední řadě bezpečnosti práce. Tohle všechno jsou důležité faktory, které společnost musí zohledňovat. Níže je konkrétně uvedeno alespoň několik z nich, které jsou pro podnik zásadní a musí být s nimi v souladu:

- Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí
- Zákon č. 114/1992 Sb., České národní rady o ochraně přírody a krajiny
- Zákon č. 62/1988 Sb., o geologických pracích
- Zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů (zákon o vodovodech a kanalizacích)
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů
- Zákon č. 158/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů

Na závěr je nutné určitě zmínit důležité ISO normy, kterých je také spousta a všechny tyto normy musí společnost dodržovat především při pracích v laboratořích a při terénním měření. Dodržování norem je nutné a zároveň je to jakási záruka splnění požadovaných podmínek. Níže jsou opět uvedeny některé normy, které společnost využívá:

- ČSN EN ISO 9001
- ČSN EN ISO 14001
- ČSN EN ISO 17892
- ČSN EN ISO/IEC 17025

### 2.3.7 Závěry z PESTEL analýzy

Každý výše uvedený faktor má svůj specifický a důležitý význam pro podnikání společnosti Geodrill s.r.o. Faktory politické můžeme zařadit mezi poměrně negativní pro další vývoj podniku, zejména nejistá a nestabilní situace jak v ČR, tak v členských zemích EU. Ekonomické faktory hovoří ve prospěch analyzované společnosti. Vývoj HDP a inflace je v současnosti příznivý a značí hospodářský růst české ekonomiky i v následujících několika letech. Co se týče obchodu s mezinárodními společnostmi a vývoje měnového kurzu, je situace v současnosti pro Geodrill podporující a umožňuje společnosti nyní nakupovat potřebné vybavení díky silnému kurzu za levnější ceny než v předchozích letech. Sociální faktory svým vývojem se řadí mezi negativně působící faktory, kde situace v oblasti studia geologie a vývoje míry nezaměstnanosti působí společnosti značné problémy při výběru kvalifikovaných zaměstnanců i do budoucna. Technologie je v případě oboru podnikání velmi důležitou součástí. Neustálý vývoj a posun v technologiích společnost musí brát v potaz a držet s nimi krok, pokud chce své služby poskytovat na nejvyšší úrovni a kvalitně. Součástí podnikání a poskytování služeb v geologickém průmyslu je neméně nutné dbát na ekologické faktory a zejména životní prostředí. Společnost v rámci této oblasti musí dodržovat nejen zákon a nařízení týkající se životního prostředí, a zároveň je velmi spjatý tento obor s ekologií a životním prostředím z důvodu častých průzkumů zeminy právě kvůli zjištění, zda není nějak ohroženo životní prostředí v okolí zkoumaného území. Jak již bylo zmíněno legislativní faktory se prolínají v mnoha výše uvedených faktorech, a pro společnost jich působí opravdu velmi mnoho. Geodrill s.r.o. musí dbát a být v souladu jak s všeobecnými zákony a normami, které musí dodržovat téměř všechny obchodní společnosti. Dále jsou zde velmi důležité specifické normy týkající se oboru geologie a životního prostředí, které poměrně významně zasahují do podnikání analyzované společnosti. A na závěr je nutné zmínit i ISO normy používané při provádění laboratorních činnostech, jelikož veškeré výstupy plynoucí z činností Geodrillu, aby měly svoji váhu a relevantnost pro zákazníky musí být v souladu s přísnými ISO normami.

## **2.4 Porterův model konkurenčních sil**

Nyní se zaměříme na analýzu, která vyjadřuje konkurenční schopnost společnosti Geodrill s.r.o. Setrvání na trhu v aktuálních podmínkách a při existenci současných konkurentů, ale také zhodnocení dalšího budoucího vývoje v odvětví geologického průzkumu a všech dalších naskytujících se možností, je výsledkem Porterova modelu konkurenčních sil. Analyzovat budeme jak současné konkurenční podniky dané společnosti, tak i vstup potenciálních nových konkurentů, existenci hrozeb substitutů a také vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů.

### **2.4.1 Stávající konkurenti**

Současná situace existence počtu konkurenčních podniků, které se zabývají a poskytují geologické, vrtné a průzkumné práce je velmi vysoká. Na trhu není patrný výskyt nějakých velkých a silných konkurentů, které by dominovaly v tomto odvětví, avšak počet výskytu menších geologických podniků je velmi vysoký a frekventovaný. Pokud se zaměříme pouze na jihomoravský kraj, ve kterém analyzovaná společnost působí, je zde průměrný počet subjektů a živnostníků zabývajících se geologickou činností přibližně 60 firem. V rámci celé ČR se vyskytuje okolo 500 subjektů působících v tomto odvětví a nabízejících podobné služby jako společnost Geodrill s.r.o.

Za největší konkurenty v oblasti geologie a průzkumu společnost považuje podniky Geostar s.r.o. a SG geotechnika a.s. V rámci ostatních konkurenčních subjektů zachovává společnost Geodrill s.r.o. poměrně přátelské vztahy a v případě vypjatých situací a zaneprázdněnosti, dokonce některé své získané zakázky poskytuje jiným geologickým společnostem, se kterými spolupracuje v případě nadměrného zájmu o jejich služby. Nyní se zaměříme na dva již zmíněné největší konkurenty:

#### **✓ Geostar s.r.o.**

V případě prvního konkurenta se jedná o podnik, který rovněž jako analyzovaná společnost sídlí v Brně. Vznikla v roce 1990 a patří mezi nejvýznamnějšího konkurenta na území jihomoravského kraje. Společnost Geostar poskytuje také služby v oblasti geologie, hydrogeologie, vede vlastní laboratoř a provádí vrtné práce. Tento konkurent má velmi mnoho podobných znaků a charakteristik jako společnost Geodrill. Dokonce i

počet zaměstnanců a roční obrát je téměř identický se situací v našem podniku. Víceméně společnost nabízí podobné služby zákazníkům až na jednu specifickou činnost související se zjišťováním stavu půdy. Jedná se o snímání terénu dronem, jde tedy o zapojení nejmodernějších technologií, které prostřednictvím speciální techniky, a to dronu jsou pořizovány snímky formou tzv. leteckého snímkování a zjišťován tak stav zeminy i v případě špatně dostupných míst (Geostar s.r.o., 2018).



Obrázek 8: Logo společnosti Geostar (Zdroj: Geostar s.r.o., 2018)

#### ✓ **SG geotechnika a.s.**

Druhou konkurenční firmou je SG geotechnika a.s. Její síla spočívá v dlouholeté tradici, a to konkrétně přes 90. let působení na trhu. Začátky této firmy sahají až do roku 1926. Řadí se tak mezi nejstarší a největší geotechnické konzultační podniky v ČR. Název této společnosti se poměrně často měnil a až opět od loňského 1.1. 2017 se vrátila k současnému názvu SG (Stavební geologie) – geotechnika a.s. V letech 2013 až 2017 se stala součástí společnosti ARCADIS a tomu také přizpůsobovala název své firmy (SG geotechnika a.s., 2018).

Hlavním předmětem činnosti tohoto konkurenta je projektování, provádění a vyhodnocování geologických prací, projektová činnost v investiční výstavbě, činnost prováděná hornickým způsobem a provádění staveb. Největší výhodou této společnosti je její poměrně dominantní postavení nad zmíněnými konkurenty a také i v rámci ČR v oblasti geologie. Společnost disponuje úplnými vlastními prostory pro laboratorní a geotechnické činnosti a mnoho dalších. Jedná se o největší a nejlépe vybavené pracoviště v tomto oboru podnikání na území ČR. SG geotechnika zaměstnává až 130 kvalifikovaných a odborných pracovníků. Firma působí jak v ČR, tak i na Slovensku a dohromady má 8 poboček. Na rozdíl od Geodrillu s.r.o. společnost také provádí letecké práce, modelování, monitoring a 3D skenování. Celkově se prezentují jako geologický podnik, který je schopen poskytnout svým zákazníkům komplexní řešení nejrůznějších

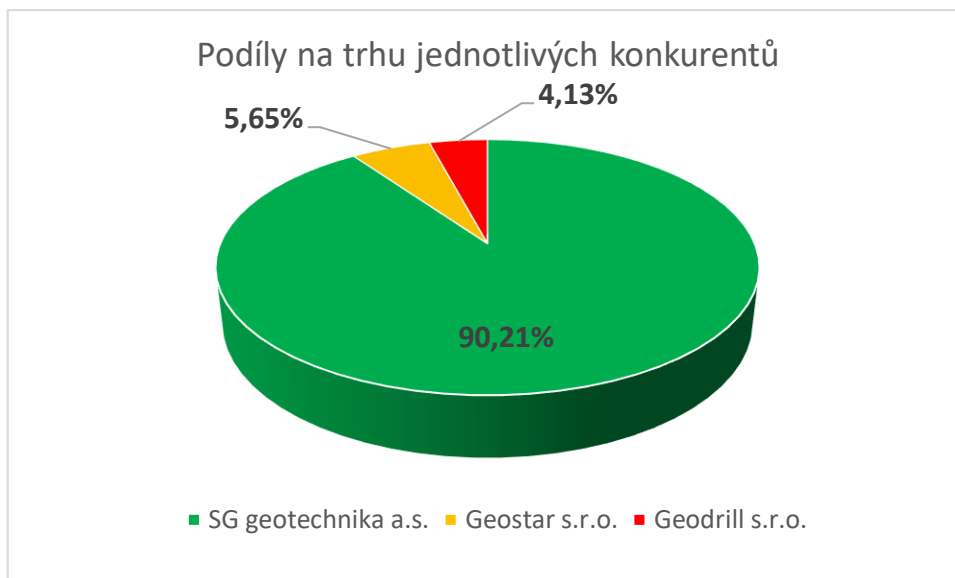
geotechnických problémů. Tato společnost tedy využívá více moderních technologií a některé dokonce zajišťují rychlejší a přesnější výsledky z prováděných geologických činností.



Obrázek 9: Logo společnosti SG Geotechnika a. s. (Zdroj: SG Geotechnika a.s., 2018)

Pro srovnání situace a vyjádření postavení vůči sobě výše uvedených konkurenčních podniků je na následujícím grafu 7 vyjádřen procentní podíl tržeb těchto společností na trhu. Jedná se o tržby z roku 2014, jelikož u společnosti Geostar s.r.o. bylo velmi obtížné sehnat aktuální účetní výkazy, protože společnost se rozhodla nezveřejňovat své výsledky veřejně v obchodním rejstříku. Výsledný graf jen potvrzuje výše uvedené základní charakteristiky podnikání jednotlivých konkurentů. Uvedené charakteristiky potvrzuje především výši tržeb jednotlivých podniků a také jejich podílem na trhu. Tržby společnosti SG Geotechnika činily v roce 2014 389 961 mil. Kč, což jen potvrzuje jeho velikost a dominantnost vzhledem k tomu, že tržby společnosti Geostar s.r.o. činily v tom stejném roce 24 435 mil. Kč a tržby Geodrillu s.r.o. potom dosahovaly 17 871 mil. Kč. Dalším zjištěným faktem při porovnání tržeb Geodrillu s jeho hlavními konkurenty je, že se tak řadí mezi podnik s nejnižším obrátem tržeb, avšak v porovnání s brněnským Geostarem společnost až tak nezaostává.





Graf 7: Postavení konkurentů vůči sobě vyjádřené pomocí podílů tržeb na trhu (Zdroj: Sbírka listin SG geotechnika, Geostar a Geodrill, 2014, vlastní zpracování)

#### 2.4.2 Vstup nových konkurentů

Nadměrně vysoký výskyt konkurenčních podniků v rámci celé ČR v odvětví geologie a geologických průzkumů, netvoří příliš příznivý element pro silný nárůst budoucích konkurentů, kteří by zvažovali vstup na tento trh. Avšak neexistence výrazně dominantních geologických podniků umožňuje úspěch menším subjektům, které působí ve srovnatelných podmínkách a mají tak vyšší šanci na úspěch.

Významnou bariéru vstupu na tento trh tvoří vysoké vstupní finanční náklady. Jelikož provádění průzkumných prací zeminy a horniny v terénu si vyžaduje používání speciálních přístrojů a zařízení, které jsou poměrně velmi finančně náročné. Všechna tato zařízení a stroje potřebná při geologických pracích jsou pravidelně využívána a je potřeba klást důraz na kontrolu jejich stavu a případnou výměnu některých součástí strojů. Z této oblasti se nejčastěji jedná o výměnu vrtáků, a to obnáší investování dalších finančních prostředků na provoz této činnosti.

Další důležitou bariérou vstupu pro podnikání v oblasti geologie je nutnost vlastnění a existence významných ISO norem, které má společnost povinnost uplatňovat a dodržovat. Nejvíce jich je spojenou právě s provozem vlastní laboratoře společnosti Geodrill s.r.o., která by bez příslušných ISO norem nemohla zkoumat vlastnosti zeminy a hornin a už vůbec ne podávat výsledné zprávy svým zákazníkům. Dále se provádění průzkumných a

vrtných činností neobejde bez zásahu do půdy a je tedy nutné při výkonu těchto činností také dbát na životní prostředí a možné dopady na něj. Každá společnost tedy musí být v souladu s existujícím zákony ohledně životního prostředí a svou činnost přizpůsobit této legislativě.

Bariér vstupu v tomto odvětví je nespočetně mnoho od vysokého působení konkurentů přes finanční nákladovost podnikání až po striktní dodržování a vlastnění významných norem a nařízení, které potenciálním vstupujícím podnikům znesnadňuje jejich další rozvoj. Ačkoliv tyto bariéry nejsou nepřekonatelné je zde spíše větší pravděpodobnost, že všechny tyto vlivy nebudou příliš podporovat vstup nových konkurenčních subjektů v příštím období.

### **2.4.3 Dodavatelé**

Jelikož společnost není vlastněná ani ovládaná žádnou jinou společností o svých dodavatelích si tedy rozhoduje sama a může tak bez omezení si vybrat jakéhokoliv. Nejdůležitější položkou, kterou společnost nakupuje a pro svou činnost potřebuje jsou jednoznačně stroje a zařízení pro průzkumné a vrtné práce, které provádí. Nákup těchto strojů a jejich ekvivalentů tvoří významnou finanční položku. Proto společnost pečlivě vybírá své dodavatele na základě kvality dodávaných strojů, ale také především ceny. Aby společnost dosáhla svých kladených požadavků na nakupované vybavení vybírá své dodavatele nejen na území ČR. A v případě analyzované společnosti se často jedná také o zahraniční subjekty, se kterými již po několik let spolupracuje a zakládá si tak na udržování příznivých vztahů se svými dodavateli. Podnikání v geologickém průmyslu a poskytování geologických průzkumů si vyžaduje především dodavatelé nejrozumnějších strojů, vrtných souprav, nářadí potřebné v geologii a o laboratorní vybavení. Nejvíce společnost spolupracuje a nakupuje od následujících dodavatelů:

- ✓ Fraste SpA,
- ✓ Javorník-CZ-PLUS s.r.o.,
- ✓ Ing. Jiří Pokorný JIP – TECH,
- ✓ Atlas Copco,
- ✓ Urdiamant s.r.o.,
- ✓ GF instruments, Unigeo a.s.,

✓ GeoVank s.r.o. a další.

Nyní se zaměříme na tři nejdůležitější dodavatele společnosti Geodrill s.r.o. a jejich působení a pozici na trhu.

Společnost **Fraste SpA** působí v Itálii a zabývá se výrobou hydraulických vrtných souprav již více než 50 let. Díky své dlouhodobé tradici a zkušeností ve vývoji a konstrukci nejen vrtných strojů si vybudovala velmi pevné postavení na mezinárodním trhu v oblasti zeměvrtné techniky. Geodrill od této společnosti nakupuje nejrůznější stroje a zařízení potřebné pro hydrogeologické činnosti, geologické průzkumy a vrtné práce. Tento dodavatel se je velmi spolehlivý vůči svému dlouholetému působení a kvalitou poskytovaných výrobků (Teco trade, 2017).

Další společnost se, kterou je navázána častá spolupráce je **Javorník-CZ-PLUS s.r.o.** Jedná se o českou společnost sídlící v pohraničí se Slovenskem, a to konkrétně v oblasti Bílých Karpat. Společnost se zaměřuje na dřevovýrobu, kovovýrobu, stavební a obchodní činnost. Vznikla v roce 1996 a všechny vyráběné produkty jsou v souladu s evropskými normami. Dále potom jsou na výrobky poskytována potřebná osvědčení a jsou výhradně používány certifikované a normované materiály a komponenty. Společnost Geodrill od této tohoto českého dodavatele nakupuje výhradně jádrovací korunky, které jsou potřebné k jádrovému vrtání do zeminy či betonu a zajišťují tak přesnost a kvalitu prováděného vrtu. U těchto nakupovaných komponentů je zřejmé, že se jedná o velmi kvalitní součástky zahrnující všechna důležitá osvědčení a normy (Javorník-CZ-PLUS s.r.o, 2017).

Mezi nejvýznamnější dodavatele pro provoz laboratorních prací se řadí společnost **Jip - TECH**, kterou vede pan Ing. Jiří Pokorný se sídlem v Praze. Firma byla založena v roce 1994 a zajišťuje dodávku sortimentu zkušební přístrojové techniky a zařízení potřebných v laboratořích a v terénu. Tato společnost také působí již delší dobu na trhu a vyznačuje se svými zkušenostmi a výběrem toho nejvhodnějšího zařízení pro své zákazníky. Naše společnost spolupracuje s tímto dodavatelem dlouhá léta a nakupuje především laboratorní nářadí a vybavení (Jip TECH, 1994).

Celkové hodnocení dodavatelů společnosti Geodrill s.r.o., co se týče kvality a vztahů, je velmi kladné. Dodavatelé, jak již bylo výše avizováno jsou vybírání z ohledu na kvalitu

dodávaných strojů a zařízení a také na jejich spolehlivost vůči svým odběratelům. Je zde však patrná určitá síla a moc dodavatelů nad analyzovanou společností, která není až tak příznivým faktem. V případě společnosti Fraste se jedná o mezinárodní společnost s velmi důrazným postavením na trhu, a proto má tato společnost významný vliv nad Geodrilem a jejich vyjednávací silou ohledně ceny a podmínek dodávky strojů. U většiny dodavatelů je společnost na tom velmi podobně ač s nimi udržuje přátelské vztahy, tak v oblasti vyjednávání se řadí mezi podniky s malou vyjednávací silou.

#### 2.4.4 Odběratelé

Odběratelé tvoří jednu z dalších částí Porterova modelu konkurenčních sil. V případě Geodrillu, který poskytuje služby v oblasti geologie většinou zakázkového typu, se jedná většinou o významné státní odběratele geologických služeb. Dále potom podnik poskytuje služby různým významným stavebním společnostem a také spolupracuje s podniky v geologickém oboru. Společnost vykonává svou činnost v rámci území celé ČR. Její zákazníci nejsou tedy jen z okolí Jihomoravského kraje. Mezi nejčastější zadavatele zakázek a odběratele tak patří následující subjekty:

- ✓ Ředitelství silnic a dálnic ČR (ŘSD)
- ✓ INSET s.r.o.
- ✓ GeoTec-GS, a.s.
- ✓ SAMSON PRAHA, spol. s r.o.
- ✓ AZ Geo, a.s.
- ✓ Geotest, a.s. a další.

Nejvýznamnější státní organizací, pro kterou společnost Geodrill provádí své služby a zároveň, která poskytuje největší tržby společnosti svým zájmem o jejich služby, je **Ředitelství silnic a dálnic ČR** dále jen ŘSD. Jedná se o subjekt zřízený ministerstvem dopravy ČR v roce 1997. Základní činností tohoto subjektu je výkon vlastnických práv státu k nemovitým věcem tvořícím silnice a dálnice 1. třídy. Dále potom má organizace na starosti zabezpečení správy, údržby a oprav dálnic a silnic (Ředitelství silnic a dálnic ČR, 2015).

Druhou nejvýznamnější společností z hlediska podílu tržeb na celkovém obratu v současnosti tvoří **GeoTec-GS a.s.** Jedná se o společnost zabývající se expertním

poradenstvím, poskytováním odborných konzultací, projekčních prací, kontrolních činností a také dodavatelské služby, a to vše v oblasti geologie. Sídlo společnosti je v Praze a také už se vyskytují na trhu od roku 1997. Jedná se o stabilní a spolehlivou společnost, se kterou doposud Geodrill udržuje kladné vztahy (GeoTec GS, 2010).

A v neposlední řadě se mezi finančně významné odběratelé řadí společnost **INSET s.r.o.** Společnost dosahuje díky svým výsledkům od roku založení 1991 silné a stabilní pozice na trhu. Poskytuje různorodé a komplexní činnosti v oblasti geologie. Inset s.r.o. vznikl spojením dvou podniků a v současnosti její úspěch je založen na základě vysoké kvality prováděných prací a úspěšnou obchodní strategií (Inset s.r.o., 2014).

Odběratelé služeb Geodrillu jsou většinou spíše významnější podniky s poměrně dlouholetou tradicí. Vyjednávací síla nad analyzovanou společností je také velmi silná, především jde většinou o státní zakázky, kde jsou často problémy s dobou splatnosti pohledávek pro Geodrill s.r.o. V případě organizace ŘSD, která je charakteristická poměrně dlouhým časovým úsekem, než své závazky uhradí. Samozřejmě i ostatní subjekty jsou sice spolehlivými zákazníky, avšak také se jedná o delší doby splatnosti, kde potom společnost má významné finanční prostředky vázány právě v pohledávkách za své výkony a nemůže tak své peníze použít jinde.

## 2.4.5 Substituty

Substituty pro nabízené služby společností Geodrill s.r.o. jsou obtížně zjišťovány a patrně vůbec v současné době neexistují. Provádění průzkumných vrtných prací a dalších podpůrných činností potřebných nejen ve stavebnictví a v oblasti hydrogeologie, je velmi specifická a zatím ničím nenahraditelná činnost, která je často významně propojena s životním prostředím. Případným ohrožením pro výkon geologických služeb a průzkumů by mohl být jedině vývoj nějaké speciální technologie, která by umožňovala samotným subjektům podnikajícím ve stavebnictví provést průzkum zeminy na stanoveném území. Avšak tahle možnost je velmi nereálná, jelikož aktuálně bez potřebného speciálního vybavení není možné získat výsledné informace a zprávy o daném území a půdě. Oblast geologie je poměrně široký pojem, ve kterém lze podnikat v různých směrech tak jako v případě analyzovaného Geodrillu s.r.o. Substituty, které by mohly nahradit služby nabízené naší společností aktuálně nejsou známy, a proto možnost náhrady těchto činností

jinými je velmi nízká i v blízké budoucnosti. Substituty, tak působí na Geodrill a její obor podnikání příznivě a zatím nijak neohrožuje její existenci na trhu.

#### **2.4.6 Závěr z Porterova modelu**

Porterův model konkurenčních sil nám poukázal na situaci vnějšího působení nejrůznějších sil, které mají vliv na podnikání společnosti Geodrill s.r.o. Nejprve byl zhodnocen aktuální stav a výskyt všech konkurenčních podniků na území ČR. Obor geologie nabízí poměrně významné množství konkurenčních podniků. Nejedná se sice o nějak závažný vliv dominantních podniků, které by tento obor ovládaly, avšak vysoký výskyt subjektů nabízejících geologické služby je velmi obtížný při prosazení a udržení se na trhu pro Geodrill s.r.o. Pozitivní vývoj je však zaznamenán v rámci působení potenciálních konkurentů a existence substitutů, a to i do budoucna. Existence značně náročných bariér vstupu po finanční stránce, legislativní, a i téměř žádný výskyt substitutů, které by mohly nahradit geologické činnosti, přináší lepší vyhlídky pro aktuálně podnikatelsky činné subjekty v tomto oboru. Geodrill s.r.o. se tedy prozatím nemusí obávat hrozby ze strany substitutů a nějakého závratného nárůstu nových konkurentů. Dodavatele analyzované společnosti můžeme považovat za velmi spolehlivé a stabilní subjekty nabízející velmi kvalitní produkty již po několik let. V případě odběratelů se také jedná o velmi prosperující podniky s výrazným postavením na trhu. Dodavatelé i odběratelé však se bohužel pro společnost Geodrill s.r.o. vyjadřují poměrně silným postavením a postavení Geodrillu v případě vyjednávání podmínek nemá příliš silné slovo. Důležitý nepříznivý fakt vyplývá již z analýzy účetních výkazů, kde jsou nemalé finanční prostředky vázány právě v pohledávkách za odběratele. Na tento vliv ze strany vnějších subjektů by se měla společnost zaměřit.

#### **2.5 McKinseyho model 7S**

Dalším modelem v mé diplomové práci je McKinseyho model 7S zabývající se vnitřním prostředím podniku. Na základě tohoto modelu budeme zjišťovat specifické charakteristiky společnosti Geodrill s.r.o. plynoucí z vnitřního fungování podniku.

### **2.5.1 Sdílené hodnoty (Shared value)**

První složkou 7S modelu jsou sdílené hodnoty, které v rámci analyzovaného podniku zahrnují především hlavní cíl, se kterým jsou všichni zaměstnanci velmi dobře seznámeni. Hlavním cílem vedení společnosti a celého kolektivu zaměstnanců je spokojený zákazník. Sdílené hodnoty se v rámci této společnosti velmi dobře prosazují, jelikož se jedná podnik založen na rodinném konceptu a panuje zde velmi přátelská atmosféra. Svou jednotnost a propojenost dávají najevo prostřednictvím kvalitně prováděných služeb, při kterých pracovníci Geodrillu vystupují v pracovním oblečení v přírodních barvách a s potlaštěným logem společnosti. Další sdílenou hodnotou je výkon veškerých aktivit v terénu v souladu s přírodou a životním prostředím, které všichni zaměstnanci dodržují a jsou s nimi předem seznámeni.

### **2.5.2 Styl (Style)**

V rámci tohoto bodu se zaměříme na styl řízení ve společnosti Geodrill s.r.o. Z výše uvedené organizační struktury plyne, že aktuálně ve vedoucí pozici celého podniku je ředitelka, která byla jmenována jednatelem společnosti. Jednatel společnosti, zde působí jako poradenská síla, ale jeho vliv má také velkou váhu v případě rozhodování ředitelky společnosti. Jednoznačně ve vedení je však paní Hrubanová, která uplatňuje demokratický styl vedení, jelikož se jedná původně o rodinný podnik, a i nadále je v tomto duchu vedena celá společnost, i když je zde spousta zaměstnanců mimo rodinný okruh. Styl vedení společnosti je založen na demokracii, kde zároveň každý pracovník ví přesně, co má dělat a v jaké požadované kvalitě své činnosti provádět.

### **2.5.3 Strategie (Strategy)**

Strategie společnosti naznačují již výše uvedené sdílené hodnoty. Geodrill s.r.o. si uvědomuje, že pro úspěšné setrvání v tomto oboru podnikání je velmi důležitá nabídka vysoce kvalitních služeb, které jsou zároveň v souladu s životním prostředím a s co nejmenším počtem pracovních úrazů. Tento cíl společnosti je také velmi úzce propojen s hlavní myšlenkou společnosti, kterou je spokojený zákazník. Společnost dodržuje významné ISO normy a s nimi společně zavedla politiku kvality, politiku environmentálního systému managementu a politiku týkající se BOZP.

Dlouhodobými záměry, strategiemi a cíli společnosti jsou:

- trvalé uspokojování potřeb zákazníků s úmyslem dalšího navyšování jejich aktivního počtu a uchování příznivých partnerských vztahů,
- zdokonalování infrastruktury a neustálé vylepšování činností a pracovních podmínek v souladu s životním prostředím a v oblasti BOZP,
- používání materiálu a postupů šetrných k životnímu prostředí, které zároveň respektují potřebné předpisy a vyhlášky,
- zaměření na vybrané technologie a v těchto oblastech dosahovat špičkové úrovně,
- dohlížet na dodržování podmínek v souladu s životním prostředí i v případě partnerů a dodavatelů, se kterými společnost spolupracuje,
- pravidelné reporty ohledně ekologického chování společnosti,
- zajistit, aby všichni zaměstnanci a pracovníci dodržovali politiku kvality a byli šetrní při své činnosti k životnímu prostředí a také dodržování bezpečnostních podmínek při výkonu geologických činností,
- všechny prováděné činnosti by měly být v souladu s platnými předpisy a zákony a pravidelně sledovat a přizpůsobovat se legislativním změnám,
- podpora osobní angažovanosti zaměstnanců na pracovišti a pravidelné školení a rozvoj všech pracovníků,
- poskytovat nejlepší podmínky vedoucí k prohlubování vztahů a zajištění fungujícího spokojeného týmu na pracovišti.

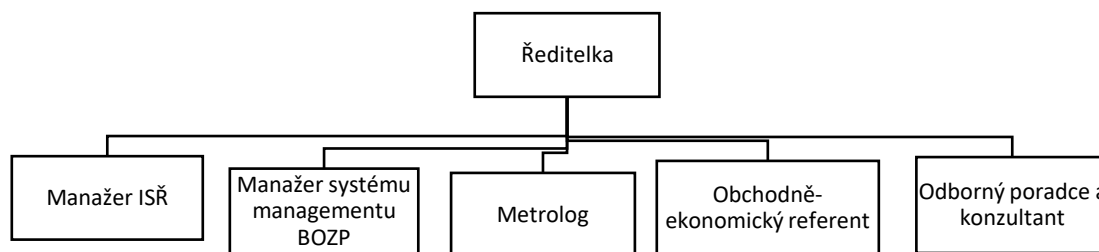
Všechny tyto výše zmíněné cíle a strategie společnosti jsou velmi důležité pro její další rozvoj v podnikání a úspěch i v budoucím období. Těmito kroky společnost chce dosáhnout lepší konkurenceschopnosti mezi konkurenčními podniky, a především zajistit co nejvíce spokojených zákazníků, kteří budou zvyšovat svůj zájem o poskytované služby společnosti Geodrill s.r.o.

#### **2.5.4 Struktura (Structure)**

Struktura se zabývá vnitřním organizačním uspořádáním společnosti, zejména rozdělením do konkrétních oblastí podnikání a přiblížení jednotlivých pracovních pozic. Zaměříme se na pracovní pozice, které jsou důležité pro chod celé společnosti, a které působí často nadřazeně jednotlivým oblastem podnikání. Tento výběr je znázorněn



obrázkem 10, kde jsou uvedeny všechny další důležité pozice, které spolupracují s ředitelkou společnosti a pomáhají tak koordinovat chod společnosti Geodrill s.r.o. Mezi tyto pracovníky a pozice je zařazen manažer ISŘ, manažer systému managementu BOZP, metrolog, obchodně-ekonomický referent a odborný poradce a konzultant podniku.



Obrázek 10: Schéma potřebných zaměstnanců mimo základní oblasti podnikání (Zdroj: vlastní zpracování)

Nejvyšší pozice v této společnosti je přidělena **ředitelce**, která má celou společnost Geodrill s.r.o. na starosti. Tato pozice je velmi důležitá pro společnost a zahrnuje nejrůznější činnosti, které vyžadují vysokou míru zodpovědnosti. Práce na této nejvyšší pozici vyžaduje pravidelnou spolupráci a konzultaci v oblasti dalšího vývoje podniku s jednatelem společnosti, který zde působí na pozici odborného konzultanta a poradce. Dále tato pozice zahrnuje především vedení a kontrolu činností jednotlivých oblastí, ve kterých společnost podniká. Ředitelka společnosti tedy kontroluje a zodpovídá za dobře a kvalitně odvedené činnosti a zpracované zakázky všech ústavů, které se v podniku nacházejí. V rámci plánovaných strategií a cílů je důležitým úkolem pro ředitelku společnosti také vrcholově dbát na dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V souvislosti se zakázkami je zodpovědná za jejich evidenci, kompletaci a archivaci a také u všech souvisejících dokumentů při provádění geologických služeb. Také je podepisuje a podílí se na jejich konečném schvalování. V neposlední řadě jmenuje členy důležitých pracovních pozic podniku jako je manažer ISŘ.

Další pracovní pozicí v této společnosti je již zmiňovaný **manažer ISŘ**. Tato osoba má za úkol řídit práce potřebné k zavedení, fungování a udržování integrovaného systému řízení a bezpečnosti práce tak, aby vše bylo zároveň v souladu nejen s mezinárodními normami. Konzultuje potřebné informace společně s jednatelem a ředitelem společnosti. Důležitou součástí a náplní této pracovní pozice je také provádění neustálého

zdokonalování ISŘ a jeho revizi. Dalším úkolem je seznámení a proškolení jedenkrát ročně všechny zaměstnance s ISŘ a jeho fungováním.

**Manažer systému managementu BOZP** má na starosti uplatňování a kontrolování systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a následné jeho zdokonalování. Zajišťuje přezkoumávání, monitorování a provádí preventivní či nápravná opatření tohoto systému. Pravidelné školení BOZP pro zaměstnance je nedílnou součástí náplně této pracovní pozice. Dále spravuje a eviduje veškeré dokumenty v souvislosti s managementem BOZP.

**Metrolog** analyzované společnosti je vzhledem k oboru podnikání velmi důležitým pracovníkem. Řídí, koordinuje a kontroluje zabezpečení metrologického pořádku v podniku. Jedná se především o dodržování metrologického řádu a směrnice dle, které je zachovat jednotnost a správnost prováděných měření a samotných měřidel. Tyto podmínky zajišťuje právě metrolog společnosti, který se tak zabývá ověřováním, řízením a kalibrací měřidel a monitorovacích zařízení v rámci poskytování geologických služeb.

**Obchodně-ekonomický referent** se zaměřuje zejména na administrativní činnosti a dále zajišťuje obchodně provozní záležitosti. Jeho úkolem je vystavování objednávek, faktur a předávacích protokolů. Podepisuje a vytváří pracovní smlouvy, provádí zápisy z porad vedení, zajišťuje podklady pro firemní smlouvy, technické kontroly vozidel či jiných technických zařízení potřebných pro poskytování služeb. Dále také v kompetenci obchodně-ekonomického referenta je kontrola pojistných smluv v rámci společnosti anebo objednávky materiálu a vybavení potřebného pro provoz společnosti. Stará se tedy o hladký průběh běžného chodu společnosti.

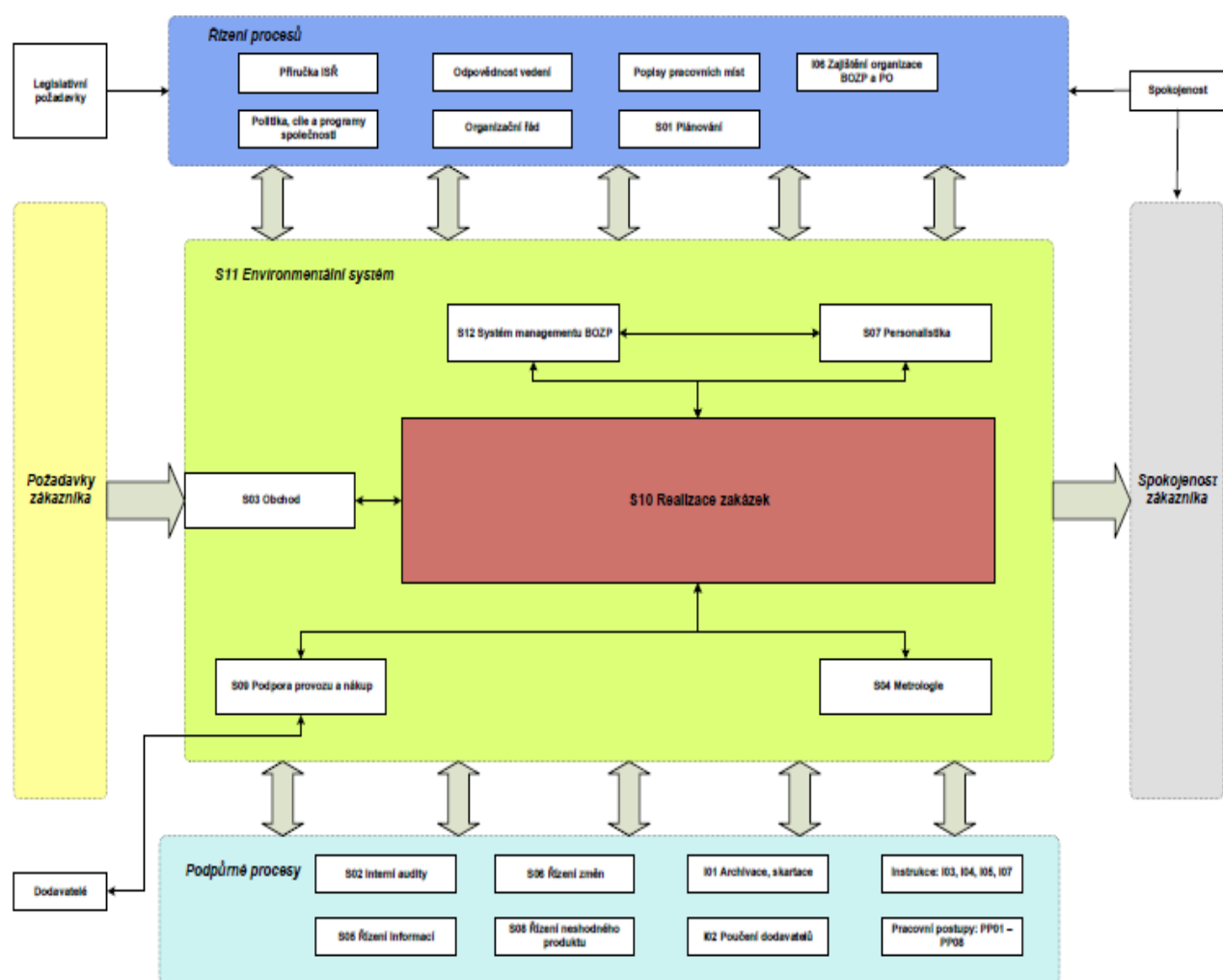
**Odborný poradce a konzultant** slouží ve společnosti jako podpora a je s ním konzultováno téměř všechno co se týká společnosti Geodrill s.r.o. Jedná se o konzultace ohledně zakázek, provádění veškerých činností a procesů v podniku, další vývoj společnosti a nasmlouvané práce v budoucnosti, neuhrazené pohledávky, nábor zaměstnanců a pracovní smlouvy atd. Tuto pozici aktuálně zastává jednatel společnosti, který je zároveň majitelem celé analyzované společnosti.

Další pracovní pozice se týkají již samotných úseků, ve kterých se společnost zaměřuje na jednotlivé oblasti podnikání v oboru geologie. Tito pracovníci jsou z řad zkušených

geofyziků, geologů, laboratorních pracovníků a pracovníků terénních prací. Náplň práce těchto zaměstnanců bude blíže specifikována v podkapitole systémy a skupina.

### 2.5.5 Systémy (Systems)

Systémy, které ve společnosti probíhají jsou vyjádřeny prostřednictvím procesů a týkají se především základních oblastí a úseků podnikání. Mezi základní procesy podniku se řadí terénní a měřičské, průzkumné a laboratorní procesy, které jsou potřebné pro získání závěrečné zprávy o stavu zeminy. Celkový přehled o všech probíhajících procesech v podniku jsou znázorněny na obrázku 11.



Obrázek 11: Procesní mapa Geodrill s.r.o. (Zdroj: interní dokumenty, 2018)

Terénní a měřičské a průzkumné procesy patří mezi jedny nejzákladnější, bez kterých by se další procesy a činnosti v podniku neobešly. V rámci těchto procesů dochází ke sběru základních dat a vzorků na základě kterých jsou potom sestavovány konečné zprávy

připravené k předání zákazníkům. Tyto práce si vyžadují kvalifikované zaměstnance, kteří jsou natolik mobilní, že jsou ochotni geologické průzkumy provádět na území celé ČR i po několik dní. Nejdříve je potřeba seznámit se s územím, kde má být proveden průzkum. Dále je nutné na místo dopravit veškerou potřebnou techniku a přístroje, kterými budou následně za asistence zaměstnanců odebrány potřebné vzorky půdy. Vše musí být provedeno v souladu s přírodou a životním prostředím a neméně důležitá je bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Po odebrání vzorků je následně specializovaným externím pracovníkem sepsána zpráva o průběhu a zjištěném nález, která je pak často potřebná při výsledném zkoumání vlastností dané zeminy ve vlastní laboratoři společnosti. Po provedení geologického průzkumu je potřeba vše dát do výchozího stavu a zajistit bezpečnou přepravu zprávy a získaných vzorků do již zmíněné laboratoře. Dále následují laboratorní práce, které se neobejdou bez potřebného specifického vybavení a měřicího zařízení. Jsou zde zkoumány chemické vlastnosti a složení dané půdy z dovezeného vzorku. Výsledná zpráva je sepsána kvalifikovaným pracovníkem v laboratořích, který zodpovídá za správné technické vlastnosti a za kvalitu veškerých výstupů uvedených ve zprávě. V konečné fázi ještě každá zpráva prochází kontrolou některým z vedoucích pracovníků a poté je předána zákazníkovi.

### **2.5.6 Skupina (Staff)**

Všichni pracovníci společnosti Geodrill s.r.o. tvoří důležitou součást potřebnou pro úspěšné podnikání nejen v současnosti. Jelikož zaměstnanci této společnosti provádějí nejčastěji terénní průzkumy, kde se nacházejí často na delších pracovních cestách a pracují zde v rámci předem stanoveného pracovního týmu, je velmi zásadní i sebranost a přátelské vztahy v těchto sestavených týmech. Terénní průzkumy mají na starosti hlavně muži kvůli náročnějším fyzickým podmínkám v terénu. Důležitou součástí vlastností jsou tedy fyzické předpoklady a zdatnost terénních pracovníků. Většinou se pracovní týmy v těchto pracovních činnostech pohybují věkově okolo 50 let, avšak v každém pracovním týmu se vyskytuje i několik pracovníků mladšího věku. Věkové složení pracovníků v terénních pracích je již takto nastaveno dlouhá léta, a je to i z důvodu absence dostatečných zkušeností z praxe v tomto oboru u mladších pracovníků. Přibližně stejné věkové složení lépe podporuje udržení přátelské atmosféry v týmech, která je potom zřetelná při výkonu daných činností, jelikož spolupracovníci jsou odkázáni i na několik

dni v tomto složení trávit i společný volný čas. Věkové kategorii, ve které se zaměstnanci převážně vyskytují jsou také přizpůsobeny benefity společnosti. Jedná se o pouze základní benefit v podobě stravenek pro zaměstnance a dále příspěvky na stravu v případě terénních pracovních cest. Průměrný plat vědeckých a terénních pracovníků ve společnosti Geodrill s.r.o. se pohybuje okolo 30 000 Kč a v případě brigádníků společnosti nabízí průměrně kolem 120 Kč za hodinu těmto pracovníkům. Obě částky jsou v hrubé výši a nejedná se tedy o čistou mzdu.

V případě laboratorních prací je zde již patrný výskyt žen, protože tyto výsledné výzkumy a měření nejsou již tak fyzicky náročné na provedení. Naopak je zde vyžadována přesnost a pečlivost provedené práce, ve které ženy lépe vynikají. Laboratoř je součástí sídla společnosti, které se nachází v Brně. Dále je nutno zmínit, že často dochází ke změně ve složení členů ve stanovených týmech z důvodu potřeby daného pracovníka na jiném úseku anebo v případě absence zaměstnance. Tyto změny občas nejsou příliš kladně pracovníky vnímány a dochází ojediněle i ke sporům mezi zaměstnanci. Dochází také někdy ke složení pracovních týmu s ne tolik kvalifikovanými členy a terénní práce jsou pak časově náročnější na provedení. V rámci terénních průzkumů je zde zaznamenána činnost externího pracovníka, který má potřebné znalosti k sepsání výsledné zprávy z průzkumného místa a tento pracovník je pro společnost poměrně finančně nákladný, jelikož musí být přítomen po celou dobu provádění průzkumů a časté neočekávané komplikace při získávání vzorků zeminy následně prodlouží jeho působení s pracovním týmem Geodrillu.

### **2.5.7 Schopnosti (Skills)**

Stabilními tržbami a narůstajícím zájmem o služby společnosti Geodrill s.r.o. podnik potvrzuje své určité schopnosti dosáhnout jistého úspěchu na trhu. Avšak k již zjištěným poznatkům ohledně přenechávání některých zakázek jiným konkurenčním podnikům by bylo vhodné se zaměřit na rozšíření zaměstnanců o nové členy.

Poměrně silné schopnosti má společnost v oblasti dodržování a přehledu o veškerých normách, které jsou při podnikání v geologickém oboru velmi důležité a nelze bez nich vůbec tyto činnosti provádět. Dalším plusovým bodem je zaměření se na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, kde podnik pravidelně všechny zaměstnance seznamuje se všemi

nařízeními a požadavky v oblasti BOZP. Kvalita prováděných služeb společnosti je také na velmi vysoké úrovni a zároveň velký důraz je kladen na životní prostředí, které v tomto oboru tvoří důležitou součást.

Slabší stránku analyzované společnosti však vidím v marketingové činnosti a propagaci. Společnost nemá jasně stanoveny marketingové nástroje a webové stránky společnosti, které jsou v dnešní moderní době klíčem úspěchu jsou vedeny zastaralým způsobem a celkově působí nemoderně.

### **2.5.8 Závěr 7S McKinseyho modelu**

Model 7S prokázal o společnosti Geodrill s.r.o. mnoho zajímavých skutečností. Jedná se především o rodinný podnik, kde je kladen především důraz na demokracii a přátelskou atmosféru. Této atmosféře přispívají také sdílené hodnoty v podobě stejného pracovního oblečení a dodržování hlavních zásad všemi pracovníky. Všichni pracovníci této společnosti jsou seznámeni a v souladu se základními hodnotami a strategiemi podniku. Veškeré pracovní pozice a postupy jsou pečlivě a jasně vymezeny, každý zaměstnanec ví co má dělat. Základní vizí a cílem společnosti je především poskytovat kvalitní služby, aby zákazník byl v nejvyšší možné míře spokojený při dodržování bezpečnosti při práci a v souladu s životním prostředím. V případě věkového složení se jedná spíše o starší pracovníky, kterým jsou přizpůsobovány i další specifické podmínky. Problém se vyznačuje především v zavedených týmech a občasné neochotě obměny členů, a dále tak v potřebě externího a finančně nákladného pracovníka, který zde často působí z důvodu absence kvalifikace některých zaměstnanců či pracovních týmů. Je zde tedy patrná špatná organizace práce především v pracovních týmech terénních pracovníků.

### **2.6 Kralickův Quick test**

Pomocí Kralickova Quick testu vyhodnotíme finanční stabilitu a výnosnost ve společnosti Geodrill s.r.o. Nejdříve je nutné sestavit základní 4 rovnice z vykázaných hodnot z účetních výkazů a výročních zpráv za rok 2014, 2015 a 2016. Tyto hodnoty byly získané z webu veřejného rejstříku a sbírky listin, kterou zajišťuje Ministerstvo spravedlnosti a je veřejně přístupný. Následující tabulka 3 poskytuje přehled použitých položek z výkazů společnosti. Všechny položky byly získány z výročních zpráv a účetních závěrek

výjimkou provozního cash flow, které bylo z těchto dat dopočítáno za všechny uvedené roky.

Tabulka 3: Potřebné položky pro výpočet (Zdroj: vlastní zpracování)

	2014	2015	2016
Vlastní kapitál	3230	2827	2415
Cizí zdroje	2996	8513	3937
Celková aktiva	6315	11798	6751
Peníze a účty u bank	3013	4633	2312
Výkony	17871	28381	25105
Provozní cash flow	2663	5377	-1275
EBIT	154	126	22

Provozní cash flow bylo vypočítáno na základě údajů z účetních výkazů a metodika výpočtu byla provedena přičtením či odečtením těchto položek v tabulce 4:

Tabulka 4: Výpočet provozního CF (Zdroj: vlastní zpracování)

V celých tis. Kč	2014	2015	2016
VH po zdanění	115	97	-11
Úpravy hodnot dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	1206	1672	1590
Změna stavu zásob	0	0	-700
Změna stavu pohledávek	-228	-2171	2211
Změna stavu kr. závazků	1651	5517	-4576
Časové rozlišení aktiv	-134	-196	-188
Časové rozlišení pasiv	89	458	399
<b>Provozní cash flow</b>	<b>2663</b>	<b>5377</b>	<b>-1275</b>

Získané hodnoty z rozvahy a výkazů zisku a ztráty dosáhly po dosazení do rovnic R1 až R4 následujících výsledků, které jsou poté shrnuty v tabulce 5:

$$R1_{2014} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{3230}{6315} = 0,51$$

$$R1_{2015} = \frac{2827}{11798} = 0,24$$

$$R1_{2016} = \frac{2415}{6751} = 0,36$$

$$R2_{2014} = \frac{(cizí zdroje - peníze - účty u bank)}{provozní cash flow} = \frac{(2996 - 3013)}{2663} = -0,01$$

$$R2_{2015} = \frac{(8513 - 4633)}{5377} = 0,72$$

$$R2_{2016} = \frac{(3937 - 2312)}{-1275} = -1,27$$

$$R3_{2014} = \frac{EBIT}{aktiva celkem} = \frac{154}{6315} = 0,02$$

$$R3_{2015} = \frac{126}{11798} = 0,01$$

$$R3_{2016} = \frac{22}{6751} = 0,003$$

$$R4_{2014} = \frac{provozní cash flow}{výkony} = \frac{2663}{17871} = 0,15$$

$$R4_{2015} = \frac{5377}{28381} = 0,19$$

$$R4_{2016} = \frac{-1275}{25105} = -0,05$$

Tabulka 5: Výsledné hodnoty po dosazení do rovnic (Zdroj: vlastní zpracování)

	2014	2015	2016
R1	0,51	0,24	0,36
R2	-0,01	0,72	-1,27
R3	0,02	0,01	0,003
R4	0,15	0,19	-0,05



Z teoretické části poté byly přiřazeny výsledným hodnotám v tabulce 4 příslušné body, které jsou uvedeny v níže uvedené tabulce 6.

Tabulka 6: Výsledné bodové hodnocení (známky) pro společnost Geodrill s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

	2014	2015	2016
R1	4	3	4
R2	4	4	4
R3	1	1	1
R4	4	4	0

Rovnice R1 a R2 hodnotí finanční situaci podniku a na základě bodového ohodnocení můžeme společnost Geodrill s.r.o. označit za finančně stabilní a spolehlivou firmu, která disponuje svým vlastním kapitálem a je schopná také včas hradit své závazky. V případě rovnic R3 a R4, které se zaměřují na výnosovou situaci v podniku již situace není až tak příznivá. Rentabilita aktiv je velmi slabá z výsledných hodnot a byl ji tak přiřazen za všechna sledovaná období pouze 1 bod. Rovnice R4 vykazuje problematickou hodnotu až v roce 2016, kdy bylo zaznamenáno záporné provozní cash flow, a proto v tomto roce ji bylo přiřazeno 0 bodů.

Tabulka 7: Celkové hodnocení situace ve společnosti Geodrill s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

	2014	2015	2016
Finanční stabilita	4	3,5	4
Výnosová situace	2,5	2,5	0,5
Celková situace	3,25	3	2,25

Tabulka 7 je celkovým zhodnocením a souhrnem všech výpočtů a bodových ohodnocení provedených v rámci Kralického Quick testu. Z tabulky je zřejmé, že z pohledu finanční stability podniku je firma na tom velmi dobře a žádné významné finanční problémy, které by ohrozily její působení na trhu se jí aktuálně netýkají. Výnosová situace však naznačuje prostřednictvím bodového hodnocení jisté problémy v oblasti ziskovosti podniku, kdy rok 2016 je na tom nejhůře. Celková situace v tabulce znázorňuje, zda je podnik bonitní či nikoliv. O bonitní podnik se jedná dle hodnoty pouze v roce 2014. Dále se

v následujícím roce 2015 Geodrill s.r.o. dostává do intervalu značící šedou zónu, která se potvrzuje i v roce 2016.

### **2.6.1 Závěr Kralickuv Quicktest**

Společnost Geodrill s.r.o. je na základě provedeného testu považována za podnik finančně velmi stabilní a důvěryhodný pro vnější subjekty, že je schopný dostát svým závazkům. V případě výnosové situace a ziskovosti podniku jsou nyní zaznamenány jisté problémy. Záporný výsledek hospodaření v roce 2016 této situaci jistě nepomohl, a naopak ji ještě zhoršil. Proto tedy i v posledním sledovaném roce můžeme vidět nejmenší počet přiřazených bodů. Přestože se nejedná o nějak závažný problém ohrožující existenci podniku na trhu, měla by společnost tento vývoj brát v potaz a snažit se výsledek hospodaření v běžném období v následujících letech dostat ze záporných hodnot. Celkově tento provedený test hodnotí v roce 2014 za bonitní zdravý podnik. V letech 2015 a 2016 se společnost dle hodnocení dostává do šedé zóny, kde tak není jasné, zda se jedná výhradně o bonitní podnik. Jedná se však o hraniční hodnoty přiklánějící se spíše k bonitním podnikům, a proto tento výskyt v šedé zóně rozhodně nevyjadřuje nějaké významné problémy ve finančním hospodaření firmy, které by nezvládla společnost v budoucnosti překonat a udržet se tak na trhu.

## **2.7 SWOT analýza**

V rámci této analýzy budou shrnuty v tzv. SWOT matici téměř veškeré zjištěné závěry a poznatky ze všech předchozích provedených analýz. Nejdříve se zaměříme na informace plynoucí ze samotného chodu společnosti Geodrill s.r.o. a jejich důsledků. Následně zhodnotíme další možný budoucí vývoj pomocí vlivu vnějšího prostředí. Všechny tyto faktory, které působí na společnost můžou zlepšit, a naopak i zhoršit jejich aktuální stav v budoucím vývoji.

### **2.7.1 Silné stránky**

- ✓ Dlouhé působení na trhu
- ✓ Finanční stabilita podniku
- ✓ Příznivé vztahy s dodavateli

- ✓ Provoz vlastní laboratoře
- ✓ Odborná a kvalifikovaná pracovní síla
- ✓ Kvalita prováděných služeb
- ✓ Pečlivé dodržování legislativy a norem
- ✓ Spokojenost zákazníků

### **2.7.2 Slabé stránky**

- ✓ Náročné pracovní podmínky pro zaměstnance
- ✓ Špatná organizace práce
- ✓ Webové stránky společnosti
- ✓ Benefity pro zaměstnance
- ✓ Prostory v pronájmu
- ✓ Marketing a reklama služeb
- ✓ Zaměstnanci starší věkové kategorie

### **2.7.3 Příležitosti**

- ✓ Příznivá ekonomická situace v ČR
- ✓ Získání a zaškolení nových pracovníků
- ✓ Navýšení pracovníků ze zahraničí
- ✓ Spolupráce se stavebními firmami, investory a vodohospodáři

### **2.7.4 Hrozby**

- ✓ Odchod starších a kvalifikovaných zaměstnanců
- ✓ Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oboru geologie
- ✓ Technologický rozvoj
- ✓ Časté změny legislativy a norem
- ✓ Nárůst konkurence

### **2.7.5 Závěr ze SWOT analýzy**

Jako nejvhodnější se jeví strategie WT, která by měla společnosti pomoci eliminovat hrozby a slabé stránky. Tuto strategii bych zvolila, protože si myslím, že slabé stránky

společnosti Geodrill s.r.o. není nemožné snížit či dokonce odstranit, a v případě eliminace i hrozeb se podnik dostane do výhodnější pozice na trhu a posílí tak postavení vůči svým konkurentům v oboru geologie. Snížení vlivu slabých stránek a hrozeb je také možné z důvodu samostatného působení a postavení společnosti, která se nemusí podřizovat žádnému vlivu ze strany dalšího subjektu, jelikož není ovládaní žádnou jinou společností.

V případě silných stránek zde hraje významnou roli především dlouholeté působení společnosti na trhu a také poměrně stabilní finanční situace. Silné stránky analyzované společnosti jsou v kvalitně prováděných službách, které mají zajistit cíl společnosti Geodrill s.r.o., kterým je hlavně spokojenost zákazníků. Kvalita prováděných služeb je na velmi dobré úrovni a často lepší než u konkurenčních podniků. Dále je pro společnost důležitá zejména legislativa a jednotlivé normy, kterými se společnost musí řídit a pracovníci jsou s nimi řádně seznámeni, tak jako v případě pravidelného školení v oblasti BOZP. Slabé stránky společnosti jsou zejména v marketingu a propagaci. Společnost má své zakázky především díky státním organizacím a mimo okolí svého sídla není až tak známá. Další slabou stránkou je design webových stránek, který působí starším dojmem, a ne příliš přehledně pro širokou veřejnost. Společnost by se měla více zaměřit na zaměstnance a případné rozšíření benefitů. Z výše provedených analýz také vyplynuly jisté problémy především v organizaci práce a ve stanovení jasné strategie společnosti.

Příležitosti pro společnost jsou hlavně v aktuální příznivé ekonomické situaci nejen v ČR, ale v rámci celé EU. Zájem o poskytované služby roste, společnost by měla v dalších letech dosahovat lepších finančních výsledků a mohla by tak ještě lépe provádět své činnosti a s ještě lepšími pracovními postupy než doposud. Do kategorie příležitostí se řadí i případné zaškolení nových mladistvých pracovníků prostřednictvím spolupráce s vysokými školami a zajištění potřebné praxe studentům v oboru geologie, která by následně mohla rozšířit řady stálých zaměstnanců. Dalšími možnými příležitostmi je prohloubení spolupráce se stavebními firmami, investory či vodohospodáři, které by mohly společnosti zajistit navýšení poptávky po službách analyzované společnosti a také se postarat o pravidelný zdroj příjmu za tyto služby. V případě hrozeb se jedná především o hrozby týkající se nedostatku pracovní kvalifikované síly v geologickém oboru a odchodu současných zaměstnanců, kteří za chvíli dovrší důchodového věku. Dále jsou tady hrozby v podobě častých změn legislativních nařízení a směrnic, vysoký výskyt

konkurenčních podniků či neustále se rozvíjející technologie a postupy, které se nemusí pro společnost stát udržitelnými i v budoucnosti.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola zohledňuje poznatky z výše provedených analýz, a především stanovuje návrhy, které by společnosti mohly zajistit zlepšení jejího současného postavení a pozice na trhu. Možné návrhy jsou odvozeny z již zmíněných analýz a zejména se zaměříme na strategii WT, kde by společnost se měla pokusit eliminovat či odstranit uvedené slabé stránky a hrozby.

#### 3.1 Návrhy eliminující slabé stránky společnosti

Pro návrhy zaměřující se na eliminaci slabých stránek byly zkoumány především nedostatky v oblasti zaměstnaneckých benefitů, propagace (marketing) společnosti, organizace pracovních týmů v terénu a věková struktura pracovníků.

První návrh v rámci první zmíněné slabé stránky se týká finančního ohodnocení zaměstnanců, čímž jsou právě **benefity poskytované pracovníkům** společnosti Geodrill s.r.o. Aktuálně společnost poskytuje benefity ve formě stravenek a využití služebního automobilu i pro soukromé účely, a to jen u některých zaměstnanců, což je v současné době velmi málo při výkonu fyzicky tak náročné práce, zejména u terénních pracovníků společnosti. Jako další benefity, které by společnost mohla poskytnout svým zaměstnancům, bych navrhovala zavedení příspěvku na penzijní připojištění, dovolenou navíc tzv. „sick days“ anebo motivační příspěvek studentům SŠ/VŠ.

- **Příspěvek na penzijní připojištění**

Tento benefit je vhodný pro společnost Geodrill s.r.o. z hlediska věkového složení zaměstnanců a také z důvodu daňové uznatelnosti a osvobozeného příjmu. Převážná většina pracovníků bude časem odcházet do důchodu, a aby nemuseli mít obavy o jejich životní úroveň po ukončení pracovního poměru a mohli si tak zajistit lepší životní úroveň i v neproduktivním věku. Odměnou těmto stálým pracovníkům, kteří zde vykonávají svou práci svědomitě a pečlivě již po několik let, se jeví právě příspěvek na penzijní připojištění. V rámci tohoto benefitu by společnost přispěla konkrétně 1000 Kč každému zaměstnanci společnosti. Příspěvek na penzijní připojištění by znamenal pro daný podnik 12 000 Kč za osobu ročně a při aktuálním počtu 30 pracovníků ve společnosti Geodrill s.r.o. by se jednalo o náklady ve výši 360 000 Kč ročně. Hodnota příspěvku ve výši 1000

Kč byla odhadnuta na základě vývoje průměrného příspěvku na penzijní připojištění v ostatních firmách, které tento benefit aktuálně v ČR svým zaměstnancům poskytují. Dále je tato výše příspěvku optimální, jak z hlediska limitu pro daňově účinný náklad pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Pro zaměstnance je tento benefit také výhodný, protože se nejedná o zdanitelný příjem. Příspěvek 1000 Kč měsíčně všem aktuálním zaměstnancům tedy tvoří 12 000 Kč ročně a v souladu se zákonem se nyní jedná o limit pro osvobození od daně z příjmů FO u příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění v hodnotě až 50 000 Kč ročně.

- **„Sick days“**

Poměrně novějším benefitem jsou tzv. „sick days“, které značí dovolenou navíc nebo také dny zdravotního volna. Jedná se o benefit, který umožní zaměstnancům využít stanovený počet dní v roce zaměstnavatelem, kdy nebudou muset přijít do práce, ale tyto dny budou mít zaplacené, tak jako by je odpracovali. Tento typ benefitu již není, tak výhodný z pohledu zaměstnance, jelikož se jedná o zdanitelný příjem, který rovněž podléhá i odvodům sociálního a zdravotního pojištění. Avšak tyto dny umožňují pracovníkům vzít si placené volno i bez potvrzení lékaře a jsou to vlastně dny volna navíc k základní dovolené. Ze strany zaměstnavatele se jedná navíc o daňově uznatelný náklad dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP, takže se jedná o optimální benefit, který společnost až tolik nezatíží. Společnosti Geodrill s.r.o. bych navrhovala nabídnout svým pracovníkům alespoň 3 proplacené dny tzv. zdravotního volna v kalendářním roce. Jedná se o dny zaplacené běžnou hrubou hodinovou mzdou 120 Kč/ h, tak jako když jsou v práci. Při 8 hodinové směně by se potom jednalo 960 Kč za 1 den zdravotního volna za 1 zaměstnance. V případě aktuálního počtu 30 zaměstnanců by společnost za poskytnutí tohoto benefitu vynaložila 28 800 Kč za 1 den zdravotního volna. A následně při uplatnění doporučeného návrhu 3 zdravotních dnů volna pro všechny zaměstnance by se jednalo o náklady v částce 86 400 Kč. Tzv. „sick days“ by podnik měl zvážit i z důvodu kompenzace pracovníkům poměrně fyzicky náročných pracovních podmínek při výkonu terénních prací a umožnit jim pár dní v roce navíc si odpočinout či doléčit případné zdravotní problémy či důsledky z výkonu povolání.

- **Motivační příspěvek studentům**

Dalším možným benefitem, o kterém by společnost mohla uvažovat v souvislosti s nedostatkem mladistvých kvalifikovaných pracovníků, je motivační příspěvek studentům SŠ a VŠ. Motivační příspěvek studentům v případě snahy o nábor potenciálních mladistvých spolupracovníků z vysokých škol, by měl zvýšit zájem těchto studentů o spolupráci se společností Geodrill a dále jim zajistit místo v daném podniku po ukončení studia. Jedná se o benefit, který je daňově uznatelný pro firmu dle § 24 odst. 2 písm. zu), kde je stanoven limit motivačního příspěvku studentovi připravujícímu se na výkon profese v dané společnosti, a to v částce 5000 Kč nebo 10 000 Kč měsíčně, v případě že se jedná o studenta vysoké školy. Vzhledem k velikosti podniku bych doporučila nejdříve nábor menšího počtu studentů, aby bylo možné se jim pečlivě věnovat i v případě konzultací bakalářských nebo diplomových prací, a zároveň to nijak nezatežovalo společnost a neohrožilo chod podniku. Zaměřila bych se na 2-3 studenty vysokých škol geologických oborů. Měli by to být studenti s vážným zájmem setrvat ve studovaném oboru a také se zájmem o spolupráci v analyzované společnosti i po ukončení studia. Studenti by ve společnosti pracovali na základě pracovní smlouvy, kde bych navrhovala stanovit podmínky ohledně počtu odpracovaných let ve společnosti Geodrill anebo vrácení motivačního příspěvku v případě nesplnění stanovených podmínek. Těmto studentům by společnost poskytla motivační příspěvek v hodnotě 4500 Kč měsíčně za osobu a celkové náklady by na tento benefit měsíčně činily 13 500 Kč v případě třech studentů. Ročně by se jednalo o 54 000 Kč za jednoho studenta a pokud by podnik spolupracoval s doporučenými 3 mladistvými, tak by celkové roční náklady na tento benefit byly ve výši 162 000 Kč. Tento benefit netvoří podniku nijak neúnosné finanční náklady, a naopak limit pro daňově uznatelný náklad na přípravu budoucího zaměstnance je až 120 000 Kč ročně na studenta. Dále se tato možnost jeví jako výhodná i z hlediska nedostatku mladistvých pracovníků v podniku a budoucímu odchodu starších kvalifikovaných zaměstnanců.

Veškeré navrhované benefity jsou však za předpokladu, že společnost dosahuje kladného výsledku hospodaření, což za rok 2016 společnost nesplňuje. V současnosti již však společnost kladného výsledku hospodaření dosahuje, a to konkrétně za rok 2017 a předpokládá se, že i v následujících letech bude nadále růst. Proto považuji výše uvedené benefity za reálně proveditelné společností Geodrill s.r.o. Dále bylo vycházeno z minulých účetních výkazů, kdy společnost dosahovala kladného výsledku hospodaření



v hodnotě 3 mil. Kč, by již výše navrhované benefity byly realizovatelné, jelikož daň v takovém případě dosahovala téměř 1 mil. Kč.

Další slabou stránku podniku tvoří ne příliš dobrá **organizace práce**, a především organizace pracovních týmů. Nyní jsou pracovní týmy, ve kterých se provádí terénní měření a průzkumy nerovnoměrně rozděleny. Především se jedná o nerovnoměrné věkové a kvalifikační rozdělení pracovníků v týmech. Problém jsou i určité preference jednotlivých pracovníků, co se týče složení konkrétních zaměstnanců v pracovních týmech. Starší kvalifikovaní pracovníci se spíše shromažďují spolu a upřednostňují v tomhle složení i terénní průzkumné práce. V dalších týmech je poté absence některých kvalifikovaných pracovníků znatelná, a následně se tento nedostatek projevuje při provádění průzkumů v delším časovém úseku než obvykle a navýšení finančních nákladů společnosti za externí kvalifikované pracovníky. Návrhem pro lepší organizaci práce je změna struktury v těchto pracovních týmech, kdy v každém pracovním týmu by měl být jeden kvalifikovaný pracovník, kterému bude zároveň i přidělen mladší nebo nezkušený zaměstnanec. Složení pracovních týmů by mělo tedy být rovnoměrné vzhledem k věku pracovníků i jejich kvalifikaci. Rozdělení starších kvalifikovaných pracovníků do různých pracovních týmů by mělo zajistit opět výkonnost všech pracovních týmů a úsporu nákladů za externí pracovníky, kteří podávají výsledné zprávy z terénních průzkumů a v současnosti často se společností spolupracují. Dále tímto přerozdělením dojde ke zvýšení kvalifikace u méně zkušených pracovníků a společnost by měla také zvážit možnost vzdělávání a rekvalifikace některých zaměstnanců, aby tak minimalizovala potřebu nákladných externích kvalifikovaných pracovníků v oblasti geologie v terénu, které by nahradily vzdělanějšími pracovníky z vlastních řad. A v neposlední řadě by měl být součástí takto stanovených týmů 1 služební automobil, který bude vždy přidělen konkrétnímu pracovníkovi z každého týmu a bude využíván při přepravě zaměstnanců v terénu na předem stanovené místo výkonu práce.

Nedostatky v oblasti **propagace** by se společnost měla také zabývat z hlediska udržitelnosti na trhu v následujících letech. Aktuálně společnost nemá žádného specializovaného pracovníka, který by měl na starosti propagaci a marketing poskytovaných služeb podniku. Geodrill s.r.o. je však velikostně zařazen mezi malé podniky a v tomto případě vytvářet nějaký marketingový tým nebo něco podobného by pro společnost bylo příliš nákladné než úspěch, který by to přineslo. V této oblasti bych

navrhovala spíše se zaměřit na spolupráci se speciálními subjekty, které geologické služby často používají a potřebují pro výkon jejich činnosti. Jedná se o spolupráci s ekology, místními vodohospodáři, stavebními společnostmi, investory a další možné subjekty úzce propojené nejen s životním prostředím a půdou. Tedy zahájit spolupráci i v těchto řadách, jelikož aktuálně společnost provádí geologické služby nejvíce pro státní organizaci Ředitelství silnic a dálnic a dále potom už se jedná převážně jen o geologické společnosti. Navýšení zákazníků z těchto zmíněných oblastí by společnosti mohlo zajistit pravidelnější zakázky a příjmy v případě, že bude spolupráce s těmito subjekty úspěšná.

### **3.2 Návrhy eliminující hrozby**

Návrhy eliminující slabé stránky do jisté míry jsou propojeny s návrhy, které se týkají hrozeb ovlivňující vývoj společnosti i v budoucnosti. Společnost v nejbližší budoucnosti ohrožuje odchod starších pracovníků do důchodu, nedostatek kvalifikovaných pracovníků a technologický vývoj.

**Odchod starších a kvalifikovaných zaměstnanců** do důchodu je poměrně jistou hrozbou společnosti. Nabídnutí spolupráce starším pracovníkům i v případě dosažení důchodového věku, kteří by v dané společnosti působily především jako zkušení a kvalifikovaní poradci pro mladší kolegy na pracovišti. Tito pracovníci by mohli v rámci částečného úvazku či brigády neustále být součástí týmů, ve kterých se již po více než 20 let vyskytovaly a zároveň by velmi usnadnily přípravu a zaškolení nových pracovníků.

Výskyt převážně starších kvalifikovaných pracovníků, v průměrném věku okolo 50 let a výše a nedostatek kvalifikovaných pracovníků ve společnosti Geodrill s.r.o. je evidován již delší dobu. Řešením této situace by měla být zvýšená spolupráce s vysokými školami, tedy nábor studentů a absolventů geologického zaměření a zajištění jim tak potřebné praxe v oboru geologie. Praxe poskytne vysokoškolákům znalosti a zkušenosti přímo z prováděných činností při geologických průzkumech zeminy. Tito mladiství pracovníci by měli být pomocným zdrojem nových mladých pracovníků a zajistit společnosti dostatek kvalifikovaných zaměstnanců i v budoucnosti po odchodu aktuálních starších zaměstnanců do důchodu. Cílem by mělo tedy být i udržení těchto mladistvých i po ukončení praxe. V rámci spolupráce by společnost mohla dále zajistit vedení bakalářských a diplomových prací v tématech zabývajících se geologií. Tyto

vysokoškolské práce by také mohly společnosti získat nové poznatky a postupy používané v tomto oboru. Studenty by mohl přilákat a udržet i motivační příspěvek, který je navrhován výše jako jeden z nových benefitů nabízených společnostmi. V rámci jihomoravského kraje společnost může spolupracovat se studenty Masarykovy univerzity, kde obory týkající se geologie najdeme na přírodovědecké fakultě. Dále přichází v úvahu v důsledku zjištěného ne příliš vysokého zájmu o studium tohoto oboru, možnost získat pracovní posily ze zahraničí. Například nejbližší pracovní sílu by společnost mohla získat ze sousedního Slovenska. Nejen mladistvé pracovníky ze Slovenska by mohla přilákat průměrná mzda vědeckých, technických a vývojových pracovníků v oblasti geologie a v dané společnosti, která se aktuálně pohybuje přibližně okolo 30 000 Kč. Společnost totiž doposud kvalifikovanou pracovní sílu hledala pouze jen na domácím trhu a tuhle možnost zatím nerealizovala.

Poměrně rychlý **rozvoj technologií** nejen v rámci geologie a prováděných průzkumů může společnosti v budoucnosti tvořit značná omezení. Vývoj technologických postupů při provádění geologických průzkumů, přináší společnosti i značné finanční prostředky, které nemusí být schopna zaplatit. Zejména u malých podniků může být problematické se vyrovnat velkým mezinárodním geologickým společnostem s investicemi do nejnovějších technologií, kde se Geodrill svým obratem a počtem zaměstnanců řadí. V rámci technologického rozvoje bych společnosti doporučila spolupráci s významnější geologickou společností, která zároveň působí na mezinárodním trhu a je schopná mnohem rychleji sledovat vývoj nejnovějších technologií v rámci provádění geologických průzkumů a postupů při zkoumání vlastností půdy. Spolupráce by mohla spočívat ve společném provádění geologických prací v rámci některých velkých zakázek, investicemi do společných projektů nebo sdílení vlastních postupů za účelem zkvalitnění prováděných služeb.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo provést vhodně zvolenými metodami analýzu společnosti Geodrill s.r.o. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz (PESTEL, Porterův model, model 7S, Kralickův Quick test a SWOT analýzy) a s přihlédnutím ke specifikům Geodrill s.r.o. i oboru jeho činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Ke splnění hlavního cíle bylo potřeba znalostí z teoretických poznatků týkajících se základních pojmů a metod sloužících k ekonomickému zhodnocení analyzované společnosti. Dále bylo nutné nastudovat potřebnou literaturu a aktuální legislativní normy k provedení a vyhodnocení těchto analýz. Neméně důležité bylo seznámení se s vybraným podnikem a jeho vykonávanými činnostmi.

Analýza PESTEL zhodnotila především vnější faktory působící na společnosti Geodrill s.r.o. a následně ji doplnil Porterův model konkurenčních sil, který zhodnotil působení společnosti v daném oboru podnikání. Vnitřním prostředím podniku se zabýval model 7S, který vyhodnotil vnitřní fungování a chod společnosti. Dále proběhlo zhodnocení finanční situace podniku prostřednictvím Kralickova Quick testu, který označil společnost ve sledovaných letech 2014, 2015 a 2016 za bonitní podnik pouze v roce 2014. V letech 2015 a 2016 se hodnoty společnosti nacházejí v intervalu tzv. šedé zóny, avšak protože se jedná o hraniční hodnoty s bonitními podniky, nepovažují tato zjištění za hrozbu pro společnost Geodrill s.r.o. Finanční situaci podniku hodnotím poměrně stabilně a rozhodně ji nepovažuji za ohroženou bankrotním stavem. Všechny výsledky z provedených analýz byly shrnuty v rámci SWOT matice, ze které vyplynula nejvhodnější strategie WT. Na základě této strategie byly konstruovány návrhy a doporučení, které prostřednictvím eliminace hrozeb a slabých stránek společnosti, by měly vést ke zlepšení zjištěného stavu podniku.

Návrhy a doporučení ke zlepšení se tedy týkají především zjištěných slabých stránek a hrozeb společnosti. V rámci těchto návrhů byly vybrány jen některé tyto faktory. V současnosti byly zjištěny nedostatky především v oblasti věkové struktury pracovníků společnosti, organizaci práce, finančního odměňování zaměstnanců (benefity) a hrozby v podobě nedostatku kvalifikované pracovní síly v oboru geologie. Tyto nedostatky také

zohledňují stanovené návrhy a doporučení, které by jim měly zjištěný stav zlepšit. Cíl tedy v rámci zjištěných poznatků o společnosti a stanovením možných návrhů byl splněn.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Absolventi škol a trh práce: *Vývoj počtu absolventů SŠ a VOŠ. Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce* [online]. ©2016 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08>

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

BĚHOUNEK, Pavel. *Společnost s ručením omezeným: prakticky včetně účetnictví a daní*. Olomouc: ANAG, 2014. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-886-4.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

Fondy EU v ČR: *Pomůcka pro určení velikosti podniku. Evropské investiční a strukturální fondy* [online]. ©2009 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Predchozi-programova-obdobi/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha/OP-Praha-Adaptabilita/Novinky/Pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku>

Geodrill s.r.o. *Informace o společnosti* [online]. ©2017 [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <http://www.geodrill.cz/>

Geostar s.r.o.: *Historie společnosti* [online]. ©2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://www.geostar.cz/historie-spolecnosti>

GeoTec GS: *Profil společnosti* [online]. ©2010 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://www.geotec-gs.cz/5/nase-spolecnost/7/profil-spolecnosti/>

GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

GUINN, Alan, Oldřich KRATOCHVÍL a Iveta HASHESH. *Strategický management malých a středních podniků*. 3. aktualizované vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2016. ISBN 978-80-7314-375-6.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

Inflace, míra inflace - Metodika. *Český statistický úřad* [online]. ©2017 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/kdyz\\_se\\_rekne\\_inflace\\_resp\\_mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace)

Inset s.r.o.: *Historie firmy* [online]. ©2014 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://inset.com/cz/o-spolecnosti/historie>

Javorník-CZ-PLUS s.r.o.: *O nás* [online]. ©2017 [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <http://plus.javor-st.cz/>

Jip TECH: *O společnosti* [online]. ©1994 [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <http://www.jip-tech.cz/Home/AboutCompany>

JOSKOVÁ, Lucie, Jan ŠAFRÁNEK, Pěva POKORNÁ, Pavel PRAVDA a Markéta PRAVDOVÁ. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. Aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-5837-4.

KERLINOVÁ, Alena. *Strategický management: vývoj a stav v soukromém sektoru i ve veřejné správě*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-873-1.

Kurzy měn: *Grafy kurzů měn*. *Kurzy.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-25.2.2013/>

Makroekonomika: *HDP 2018, vývoj hdp v ČR - 5 let*. *Kurzy.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

- Makroekonomika: *Inflace - 2018, míra inflace a její vývoj v ČR - 5 let. Kurzycz* [online]. ©2018 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=3>
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity: *Zaměstnanost, nezaměstnanost. Český statistický úřad* [online]. ©2017 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-nezamestnanost->
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- Ředitelství silnic a dálnic ČR [online]. ©2015 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.rsd.cz/wps/portal/>
- Sbírka listin Geodrill s.r.o.: *Účetní závěrka. Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. ©2017 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=681879>
- Sbírka listin Geostar s.r.o.: *Účetní závěrka. Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. ©2014 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=42214121&subjektId=545081&spis=688491>
- Sbírka listin SG Geotechnika a.s.: *Účetní závěrka. Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. ©2014 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44258791&subjektId=715461&spis=73763>
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přepr. a roz. vyd. Praha: C. H. Beck. 2006. ISBN 80-7179-367-1.



SG Geotechnika a.s.: *Základní informace* [online]. ©2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://geotechnika.cz/sg-geotechnika/>

SOKOLOVÁ, Marcela. *Základy managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-553-0.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

Teco trade s.r.o.: *Vrtné soupravy Fraste* [online]. ©2017 [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <http://www.tecotrade.cz/Soubory/fraste.htm>

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-807-2612-741.

Veřejná databáze: *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let*. Český statistický úřad [online]. ©2017 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413\\_\\_VUZEMI\\_\\_97\\_\\_19](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19)

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

## **Zákony**

Zákon č.513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 1. ledna 2012

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích ze dne 1. ledna 2014

Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Strategické řízení jako nepřetržitý proces .....	21
Obrázek 2: Podnik a jeho zájmové skupiny .....	24
Obrázek 3: Vlivy prostředí .....	28
Obrázek 4: Porterův model 5 konkurenčních sil .....	33
Obrázek 5: Model 7S - McKinsey .....	38
Obrázek 6: Logo společnosti .....	43
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Geodrill s.r.o. ....	49
Obrázek 8: Logo společnosti Geostar .....	71
Obrázek 9: Logo společnosti SG Geotechnika a. s. ....	72
Obrázek 10: Schéma potřebných zaměstnanců mimo základní oblasti podnikání .....	80
Obrázek 11: Procesní mapa Geodrill s.r.o. ....	83

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Bodování výsledků Kralickova Quicktestu .....	40
Tabulka 2: Výsledné bodové hodnocení pro celkovou situaci podniku .....	40
Tabulka 3: Potřebné položky pro výpočet .....	87
Tabulka 4: Výpočet provozního CF .....	87
Tabulka 5: Výsledné hodnoty po dosazení do rovnic .....	88
Tabulka 6: Výsledné bodové hodnocení (známky) pro společnost Geodrill s.r.o. ....	89
Tabulka 7: Celkové hodnocení situace ve společnosti Geodrill s.r.o. ....	89

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Podíl tržeb jednotlivých zákazníků na obratu společnosti za rok 2017 .....	51
Graf 2: Vývoj HDP v ČR .....	60
Graf 3: Průměrný index spotřebitelských cen v % za posledních 5 let .....	61
Graf 4: Statický graf kurzu EUR/CZK .....	62
Graf 5: Vývoj míry nezaměstnanosti v % .....	63
Graf 6: Vývoj počtu absolventů středních a vyšších škol .....	64
Graf 7: Postavení konkurentů vůči sobě vyjádřené pomocí podílů tržeb na trhu .....	73

# SEZNAM POUŽITÝCH PŘÍLOH

## Příloha č. 1 – Osvědčení o akreditaci

The certificate is framed by a decorative blue border. At the top, it features the logos of ILAC-MRA (International Laboratory Accreditation Cooperation) and the National Accreditation Body (Národní akreditační orgán). Below these, the text identifies the signatory as the Czech Institute for Accreditation (ČIA), located at Olšanská 54/3, 130 00 Praha 3.

The certificate is issued in accordance with § 16 of Act No. 22/1997 Sb., on technical requirements for products, in the field of geotechnical testing. It certifies the accreditation of GEODRILL s.r.o., located at Bělohorská 2115/6, 636 00 Brno, IČ 46994971, for geotechnical testing (laboratory No. 1596).

The scope of accreditation includes testing of soils, crushed stone, and concrete, as defined in the annex of this certificate. The certificate is issued in accordance with the requirements of the Czech Standard EN ISO/IEC 17025:2005.

The certificate is valid until 27.09.2018. It is signed by Ing. Jiří Růžička, MBA, the head of the Czech Institute for Accreditation.

At the bottom left, there is a small circular seal of the Czech Republic. At the bottom right, there is a red circular stamp of the Czech Institute for Accreditation.

Příloha je nedílnou součástí  
osvědčení o akreditaci č.: 339/2016 ze dne: 31.05.2016

List 1 z 1

Akreditovaný subjekt podle ČSN EN ISO/IEC 17025:2005:

**GEODRILL s.r.o.**  
Laboratoř mechaniky zemín a hornin  
K Bukovinám 169/45, 635 00 Brno

**Zkoušky:**

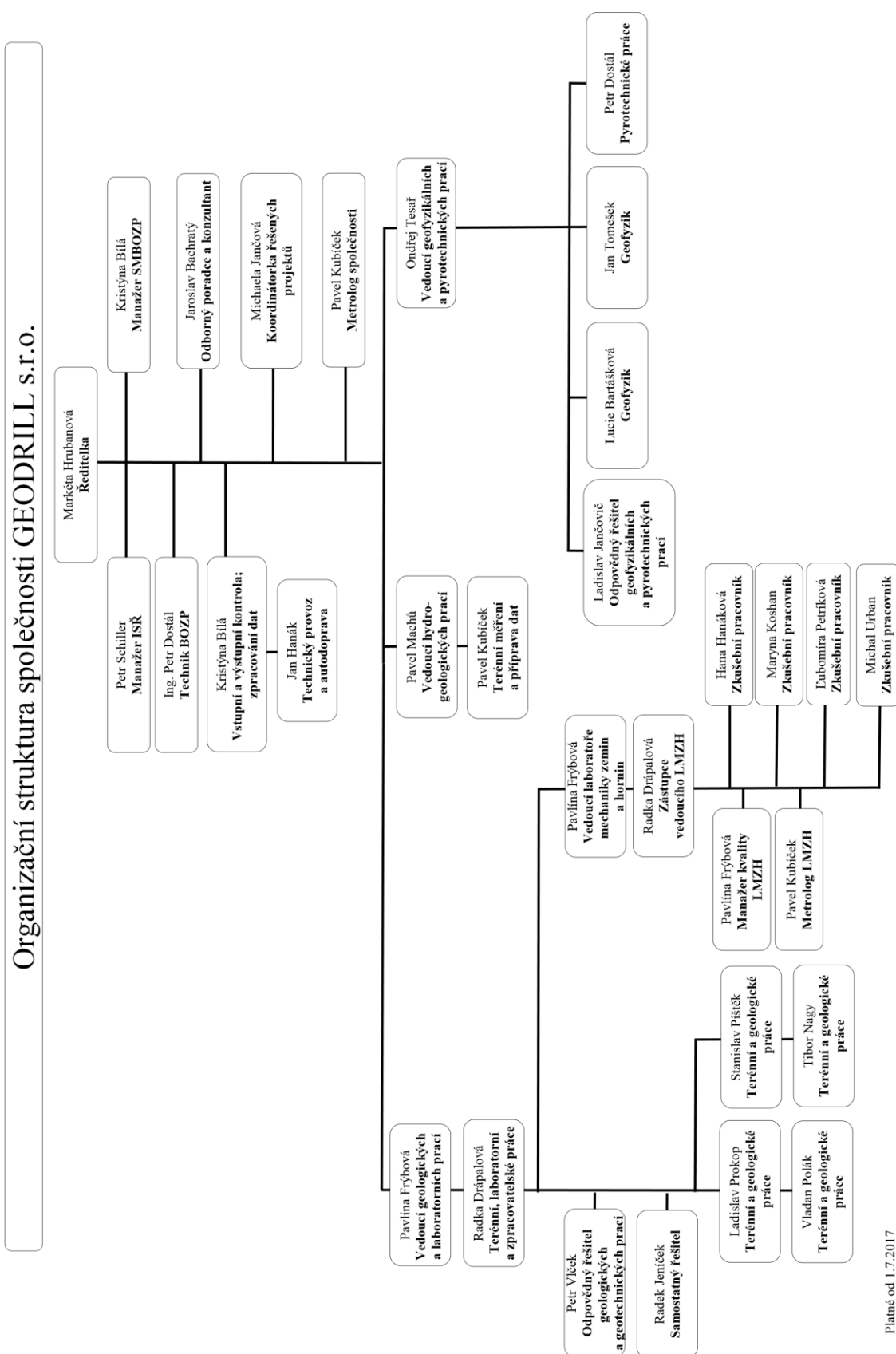
*Laboratoř je způsobilá aktualizovat normativní dokumenty identifikující zkušební postupy.*

*Laboratoř je způsobilá poskytovat odborná stanoviska a interpretace výsledků zkoušek.*

Pořadové číslo	Přesný název zkušebního postupu/metody	Identifikace zkušebního postupu/metody	Předmět zkoušky
1.	Stanovení vlhkosti	ČSN EN ISO 17892-1	zeminy, drcené kamenivo, strusky, popílky
2.	Stanovení zdánlivé hustoty pevných částic	ČSN EN ISO 17892-3	zeminy, drcené kamenivo, strusky, popílky
3.	Stanovení zrnitosti zemín	ČSN CEN ISO/TS 17892-4	zeminy, drcené kamenivo, strusky, popílky
4.	Stanovení konzistenčních mezí	ČSN CEN ISO/TS 17892-12	zeminy
5.	Stanovení objemové hmotnosti metodou přímého měření	ČSN EN ISO 17892-2	zeminy
6.	Stanovení stlačitelnosti zemín v edometru	ČSN CEN ISO/TS 17892-5	zeminy
7.	Krabicová smyková zkouška	ČSN CEN ISO/TS 17892-10	zeminy



## Příloha č. 2 – Organizační struktura společnosti Geodrill s.r.o.



Platné od 1.7.2017

### **Příloha č. 3 – Technické vybavení společnosti**

#### **❖ Geofyzikální přístroje:**

- atomový draslíkový magnetometr GSMP-30 (GEM Systems, Kanada)
- atomový cesiový magnetometr G-858 (Geometrics, Kanada)
- protonové digitální magnetometry s bodovým i kontinuálním měřením:
  - GSM-19 Walkgrad s VLF senzorem (GEM Systems, Kanada)
  - GEM Overhauser (GEM Systems, Kanada)
- georadarový systém RAMAC X3M (GeoScience Mala, Švédsko)
- aparatura na měření velmi dlouhých vln VDV-1 (Geofyzika, ČR)
- digitální konduktometr CMD-4 (GF Instruments, Brno)
- digitální multifrekvenční konduktometr GEM-2k (Geophex, USA)
- automatický geoelektrický systém ARES II/1 (GF Instruments, Brno)
- analogové geoelektrické aparatury GESKA-II a GEVY-1000 (Geofyzika, ČR)
- digitální geoelektrická aparatura SAS-1000 (ABEM, Švédsko)
- multielektrodová elektrická tomografie ARS 200E Automatic Resistivity System (GF Instruments, Brno)
- seismická aparatura SYSMATRACK-24 (MAE s.r.l., Itálie)
- seismická aparatura MINILOC (ABEM, Švédsko)
- kriminalistický metalodetektor DISCOVERER (Geofyzika, ČR)
- pyrotechnické metalodetektory 3900/D-Pro-Plus a XL6000-Pro (WHITE'S, Skotsko)
- radiometr RBGT-62

#### **❖ Další terénní přístroje:**

- vrtná stavební hydraulická souprava na podvozku FORD RANGER 4x4 Multidrill Hyndaga(FRASTE s.p.a., Itálie)
- vrtná stavební hydraulická souprava na podvozku Mazda BT-50 Multidrill Hyndaga (FRASTE s.p.a., Itálie)
- mechanická souprava pro dynamickou penetraci MDP 30, 50, 63,5 kg (Teco Trade s.r.o., ČR)
- elektrocentrála BOSCH a souprava k čerpacím zkouškám a vzorkování z hloubky až 65 m (GRUNDFOS)
- diamantový jádrovací systém HILTI DD 250E pro odběry vzorků betonu
- souprava pro dynamické vzorkování podzemní vody (GIGANT)



- přístroj pro měření elektrochemických parametrů vody (pH, konduktivita, teplota, salinita, RL, LDO) HACH HQ40d se sondami InteliCAL
- totální stanice Leica TC-407
- stanice GPS-60 EU (Garmin)
- geodetické buzoly (Suunto, Finsko)
- tužkový kapesní penetrometr (Geospol, ČR)
- vzorkovače pro statický odběr podzemní a povrchové vody
- elektrokontaktní hladinoměry G-10, G-20, G-100 (NPK Europe)
- vzorkovací souprava GEO DUPLO PLUS (COMET-PUMPEN Systemtechnik GmbH&Co.KG)

#### ❖ **Laboratorní přístroje:**

- měřič magnetické susceptibility KLF-4 (AGICO, ČR)
- kapametr KT-6 (SATISGEO, ČR)
- pH-metr PH-5011A s automatickou teplotní kompenzací (FK Technics, ČR)
- laboratorní vybavení pro stanovení mechanických vlastností zemin a hornin